

## **Monikulttuurinen työyhteisö ravintola-alalla**

### **Tapaustutkimus Ravintola Macu**

Katriina Kotiranta

<b>Tekijät</b> Katriina Kotiranta	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> RHM15
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Monikulttuurinen työyhteisö ravintola-alalla – tapaustutkimus Ravintola Macu	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48+ 2
<b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Marjaana Mäkelä	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaista työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla on, minkälaisissa tilanteissa monikulttuurisuus näkyy ja minkälaiset ristiriidat tulkitaan erilaisesta kulttuuritaustasta johtuviksi. Työn avulla halutaan lisätä tietoutta ja keskustelua monikulttuurisista työyhteisöistä ja antaa erityisesti tutkimuksen kohdeyritykselle ajatuksia siitä, miten monikulttuurisia tiimejä voi auttaa kehittymään toimivammiksi.</p> <p>Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä väestön rakenteelliset muutokset, globalisaatio ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset tulevat lähitulevaisuudessa lisäämään monimuotoisia työyhteisöjä Suomessa. Ravintola-ala on yksi työmarkkinoiden sisääntuloaloista, joille maahanmuuttajien kynnys työllistyä on matalammalla kuin monilla muilla aloilla. Työntekijöiden ja asiakaskunnan monimuotoisuus tuo työyhteisöihin uusia mahdollisuuksia ja voimavaroja, mutta luo samalla haasteita työyhteisön toimivuuteen, päivittäiseen työntekoon ja asiakaspalvelun onnistumiseen. Erilaisista työn tekemisen tavoista, yhteisen kielen puutteesta, suhtautumisesta hierarkkisuuteen ja tasa-arvoon, suhtautumisesta aikaan, kommunikointitavoista ja maailmankatsomuksellisista eroista saattaa syntyä kitkaa työyhteisön päivittäisessä työnteossa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin lokakuussa 2010 viittä ravintola Macun työntekijää, joista kolme oli suomalaisia ja kaksi maahanmuuttajaa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan erityisesti kansainvälisessä hotellissa monikulttuurisella henkilöstöllä voidaan parantaa ravintolan palvelukulttuuria ja palvella asiakkaita paremmin ja tehokkaammin hyödyntäen heidän kielitaitoaan ja kulttuurien tuntemustaan. Suurimpina haasteina koettiin kieleen ja viestintään liittyvät asiat. Ravintola Macun työyhteisön kielenä käytetään sekä suomea että englantia vuorossa olevan henkilökunnan mukaan. Erilaiset viestintätavat saattavat tällöin haitata yhteisymmärrystä, sillä ihmiset kääntävät yleensä oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivätkä toiseen kulttuuriin. Tutkimuksen mukaan monikulttuurisuuden haasteet näkyivät työyhteisössä selkeimmin kiiretilanteissa sekä käytettäessä vuokratyövoimaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> monikulttuurisuus, ravintola-ala, työyhteisöt, maahanmuuttaja	

Degree programme in Hotel and Restaurant Management

<b>Authors</b> Katriina Kotiranta	<b>Group or year of entry</b> RHM15
<b>The title of thesis</b>  Multicultural Work Community in Restaurant Industry - Case Restaurant Macu	<b>Number of pages and appendices</b> 48+2
<b>Supervisors</b> Marjaana Mäkelä	
<p>This study discusses the nature of work in a multicultural work community in restaurant industry, in which circumstances multiculturalism becomes apparent, and what kind of conflicts are interpreted as stemming from a different cultural background. The objective of the study was to increase knowledge and initiate discussion about multicultural work communities.</p> <p>The topic of the study is relevant, since changes in the Finland's population characteristics, globalization, and structural changes in work markets will increase the prevalence of multicultural work communities in Finland. Moreover, the restaurant industry is one of the entry sectors in the work market, where it is easier for immigrants to find employment than in many other sectors. The increased variety in employees and customers brings new opportunities and resources, but simultaneously also increases the challenges in work community functioning and daily work. Frictions in the daily work of work communities may be caused by different work methods, lack of common language, attitudes towards hierarchies and equality, conceptions of time, methods of communication, and differences in worldview.</p> <p>The study used qualitative case study methodology. The data for research were collected using thematic interviews in October 2010. Five employees of restaurant Macu were interviewed for the study, of which two were immigrants and three were native Finns.</p> <p>The study indicates that using multicultural personnel can improve the service culture in a restaurant, particularly in an international hotel context. Utilising the language skills and knowledge of different cultures of these employees can help the firm to provide better and more efficient service. Interviewees saw language and communication issues as biggest challenges in multicultural work. Different communication customs may hinder common understanding, since employees tend to translate their messages into different language, but not into different culture. The study also suggests that challenges of multicultural work emerged most clearly during periods of hurry and whenever temporary agency employees were used.</p>	
<b>Key words</b> Multicultural, Restaurant industry, Work community, Immigrant	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Monikulttuurisuus Suomessa ja työelämässä .....	3
2.1	Maahanmuuttajat Suomessa ja ravintola-alalla .....	3
2.2	Monikulttuuristen työyhteisöjen hyödyt ja toimivuuden edellytykset .....	5
3	Kulttuurien kohtaamisen haasteita.....	8
3.1	Esimiehen asema suomalaisessa työyhteisössä.....	9
3.2	Yksilöllisyys ja suomalainen työkulttuuri.....	11
3.3	Ennakkoluulot ja stereotypiat .....	12
3.4	Suhtautuminen aikaan.....	14
4	Kieli ja viestintä .....	16
4.1	Suomalaisen viestinnän erityispiirteitä .....	17
4.2	Viestintä ja kielitaito työyhteisössä.....	18
5	Tutkimuksen toteutus Ravintola Macussa .....	20
5.1	Tutkimuksen kohdeyritys .....	20
5.2	Tutkimuksen aineisto .....	21
5.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	22
6	Tutkimustulokset.....	25
6.1	Kokemuksia monikulttuurisuuden hyödyistä .....	25
6.2	Haasteita ja ristiriitatilanteita ravintola Macussa.....	27
6.2.1	Esimies suomalaisessa työyhteisössä.....	27
6.2.2	Itsenäinen työskentely ja oma-aloitteisuus .....	28
6.2.3	Kokemuksia ennakkoluuloista ja stereotypioista.....	28
6.2.4	Kokemuksia aikakäsityksistä ja suomalaisesta työkulttuurista .....	29
6.3	Kielitaito ja työyhteisön viestintä .....	31
7	Pohdinta .....	34
7.1	Tulosten luotettavuuden ja tutkimusprosessin arviointi .....	37
7.2	Johtopäätökset .....	39
	Lähteet.....	43
	Liite 1. Haastattelupohja.....	49

# 1 Johdanto

Maahanmuuttokysymyksistä ja monikulttuurisuudesta käydään jatkuvasti yhteiskunnallista keskustelua niin Suomessa kuin muissakin maissa. Kulttuurieroista puhuminen koetaan kuitenkin usein vaaralliseksi, sillä kulttuurierojen uskotaan olevan konfliktien lähde ja stereotyyppistä ajattelua saatetaan pelätä. Jos kulttuurieroista ei keskustella, ei niitä voida myöskään käsitellä väärinkäsitysten välttämiseksi ja onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi. (Richardson 2005, 71.)

Euroopassa väestö vanhenee nopeammin kuin muualla maailmassa ja Suomessa tämä ikärakenteen muutos tapahtuu useita muita Euroopan maita aikaisemmin. Vuosina 2004–2005 työmarkkinoilta poistui ensimmäistä kertaa enemmän työvoimaa kuin sinne tuli. (Vartia ym. 2007, 17.) Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle Suomea uhkaa työvoimapula. Vaikka ikääntyneet, osa-aikaiset, työttömät ja vajaakuntoiset saataisiin työhön, kotimainen työvoiman tarjonta ei tule vastaamaan kysyntää. Vuosina 2010–2025 työikäisen väestön ennustetaan vähenevän noin 17 000 henkilöllä vuodessa, vaikka vuotuinen nettomaahanmuutto olisi nykyisellä tasolla. (Jaakkola 2009, 11–13.) Vuoden 2007 lopussa palkansaajista 55 vuotta täyttäneitä oli 17 prosenttia (Tilastokeskus 2009c).

Ennustettua työvoimapulaa pyritään helpottamaan muun muassa ulkomaisen työvoiman avulla, ja työhön ja opiskeluun perustuvasta maahanmuutosta odotetaan osittain jopa ratkaisua ongelmaan. Uusimmassa hallituksen maahanmuuttopoliittisessa ohjelmassa vuodelta 2006 pääpaino onkin työperusteisen maahanmuuton edistämisessä sekä monikulttuurisen kehityksen tukemisessa. (Jaakkola 2009, 11–13, 78.) Vuonna 2007 vain noin kymmenen prosenttia maahanmuutosta oli työperäistä (Vartia ym. 2007, 17). Maahanmuutto saattaa tarjota nopean avun työikäisen väestön vähenemisen hillitsemiseen, mutta se tuo mukanaan myös haasteita ulkomaalaisten työllistymisen ja yhteiskuntaan integroitumisen suhteen (Rapo 2009).

Väestön rakenteellisten muutosten lisäksi myös talouden globalisaatio, kansainvälinen muuttoliike ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset lisäävät lähitulevaisuudessa monimuotoisia työyhteisöjä myös Suomessa. Työntekijöiden ja asiakaskunnan moni-

muotoisuus tuo työyhteisöihin uusia mahdollisuuksia ja voimavaroja luoden samalla haasteita työyhteisön toimivuuteen, päivittäiseen työntekoon ja asiakaspalvelun onnistumiseen. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 13.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan monikulttuurista työyhteisöä ravintola-alalla. Työn empiirinen osa toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tavoitteena on selvittää, millaista työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla on. Tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaisissa tilanteissa monikulttuurisuus näkyy ja minkälaiset ristiriidat tulkitaan erilaisesta kulttuuritaustasta johtuviksi. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan yhtä ravintola-alan työyhteisöä arkisen työnteon ja työn sujuvuuden näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan Crowne Plaza Helsinki – hotellin yhteydessä toimivassa Royal Ravintolat Oy:öön kuuluvassa ravintola Macussa. Tutkimusotteeni on kvalitatiivinen. Työntekijöitä haastatellaan yksilöhaastatteluissa, joissa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun aihealueet pohjautuvat teoriasta esille nousseisiin kysymyksiin. Haastateltavia on yhteensä viisi. Kolme haastateltavista on suomalaisia ja kaksi maahanmuuttajaa.

Suomessa tutkimus maahanmuuttajista ja työelämään liittyvistä kysymyksistä on kohdistunut lähinnä työllistymiseen ja syrjintään (Vartia ym. 2007, 19). Suuri osa monikulttuurisuuteen ja monikulttuuriin työyhteisöihin liittyvistä opinnäytetöistä on tehty johtamisen näkökulmasta. Vaikka johtaminen oleellisesti vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, olen tässä työssä rajannut johtamisen näkökulman pois ja keskityn tarkastelemaan työyhteisön arkipäivän elämää ja asioita, joita työyhteisössä todellisuudessa tapahtuu.

Kiinnostukseni monikulttuuriin työyhteisöihin heräsi työskennellessäni Isossa-Britanniassa ja Suomessa hotellien ravintoloissa. Näiden työyhteisöjen työntekijät olivat kotoisin monista eri maista ja hyvin erilaisista kulttuureista. Työyhteisöissä esiintyi aina välillä väärinkäsityksiä ja pieniä kulttuurisia yhteentörmäyksiä. Haluan tämän opinnäytetyön avulla kartoittaa näitä kulttuurisia yhteentörmäyksiä, lisätä ymmärrystä ja herättää keskustelua monikulttuurisuudesta. Toivon, että työni auttaa erityisesti tutkimaani työyhteisöä ymmärtämään paremmin työntekijöidensä erilaisuutta.

## **2 Monikulttuurisuus Suomessa ja työelämässä**

Alankomaalainen kulttuurintutkija Geert Hofstede (1993, 19–22) määrittelee kulttuurin mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta. Se on opittua ja peräisin sosiaalisesta ympäristöstä. Jokainen ihminen kantaa mukanaan elämän aikana opittuja ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja. Yhteisön kulttuuri ilmenee muun muassa uskomuksina, arvoina ja normeina (Savig & Schwartz 2000, 418). Kulttuurin käsitteeseen liittyy aina tiettyä vertailua, vaikka tarkoituksena olisikin etsiä yhteneväisyyksiä eroavaisuuksien sijaan. Omasta kulttuuristaan tulee tietoisiksi vasta, kun on kosketuksissa muiden kulttuurien kanssa. Kuvatessamme muita kulttuureja kuvaamme niitä yleensä verrattuna omaan kulttuuriimme. (Salo-Lee 1996a, 12–14.)

Sanaa monikulttuurinen käytetään monissa eri merkityksissä. Monikulttuurisuuden termiä käytetään Suomessa usein kuvaamaan tilannetta, jossa esiintyy rinnakkain useita eri kulttuureja, kielellisiä ja etnisiä ryhmiä. Monikulttuurisuudella voidaan tarkoittaa kuitenkin myös poliittisia ohjelmia, joissa valtio tai muu instanssi pyrkii ottamaan eri kulttuurien erityiset tarpeet huomioon ja takaamaan näille oikeuksia paitsi tasa-arvon toteuttamiseksi, myös konfliktien ehkäisemiseksi. (Ylänkö 2000, 49–50.) ”Monikulttuurisuuden tavoitteena on eri kulttuureja taustoja edustavien ryhmien tasa-arvoinen rinnakkaiselo” (Piili 2006, 98). Vartian ym. (2007, 178) mukaan monikulttuurisuus-termiä käytetään useimmiten kuvaamaan tilannetta, jossa monista eri kulttuureista kotoisin olevia ihmisiä työskentelee samassa työyhteisössä. Lisäksi termiä voidaan käyttää myös puhuttaessa yhteisön asenteesta ja suhtautumisesta. Tässä työssä monikulttuurisuudella tarkoitetaan eri etnisistä kulttuureista lähtöisin olevien henkilöiden toimintaa samassa tilanteessa osana suomalaista työyhteisöä.

### **2.1 Maahanmuuttajat Suomessa ja ravintola-alalla**

Maahanmuuttajat ovat Suomessa vielä melko uusi ilmiö. Suomi oli pitkään maastamuuttomaa, josta lähdettiin työhön esimerkiksi Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin. Ensimmäiset pakolaiset tulivat Suomeen 1970- ja 1980-luvuilla Chilestä ja Vietnamista, ja seuraava merkittävä kasvu maahanmuutossa tapahtui vuoden 1990 jälkeen, kun inkerinsuomalaisia alettiin kohdella paluumuuttajina. (Vartia ym. 2007, 16.) Vuonna 2008 Suo-

meen muutti ulkomailta 29 100 henkeä, mikä on enemmän kuin kertaakaan aiemmin Suomen itsenäisyyden aikana. Vuonna 2008 muuttovoitto ulkomailta kasvatti väkilukua luonnollista väestönlisäystä enemmän jo toisena vuonna peräkkäin. Nettomaahanmuuttoa kertyi vuoden 2008 aikana yhteensä 15 450 henkeä. (Tilastokeskus 2009a.)

Vuoden 2008 lopussa Suomen väestöstä 4,2 prosenttia oli ulkomailla syntyneitä ja ulkomaiden kansalaisia oli 2,7 prosenttia (Tilastokeskus 2009b). Suhteellisesti eniten ulkomaalaisia asuu pääkaupunkiseudulla. Vuodenvaihteessa 2008/2009 muiden kuin Suomen kansalaisten osuus Helsingin seudun väestöstä oli 5,3 prosenttia ja Helsingissä vastaava luku oli 6,7 prosenttia (Helsingin kaupunki 2009a; Helsingin kaupunki 2009b).

Ulkomailta Suomeen muuttavat ihmiset ovat pääsääntöisesti nuoria työikäisiä (Rapo 2009). Suomessa asuvista ulkomaan kansalaisista 75 prosenttia on työikäisiä eli 18–64-vuotiaita koko väestön vastaavan luvun ollessa 60 prosenttia. Ulkomaalaisten työhön osallistuminen on kuitenkin huomattavasti vähäisempää kuin Suomen kansalaisten. Vuonna 2007 koko väestön työllisyysaste oli hieman yli 70 prosenttia ja ulkomaalaisten 52 prosenttia. Eri kansalaisuuksien kesken erot työhön osallistumisessa olivat merkittäviä. (Ruotsalainen 2009.)

Suomalaisille työmarkkinoille maahanmuuttajat ovat jakautuneet hyvin epätasaisesti. He ovat yliedustettuina palvelualoilla ja erityisesti palvelualojen suoritustasoisissa, matalapalkkaisissa töissä. Forsander ja Raunio (2005, 30) toteavatkin, ”että suomalaiset työmarkkinat kansainvälistyvät palvelualavetoisesti”. Helsingissä puolet linja-autonkuljettajista ja 80 prosenttia laivasiivoojista on maahanmuuttajia. Henkilöstövuokrausyritysten listoilla maahanmuuttajia on eniten horeca-alan töissä. (Snellman 2010, 1–2.) Ravintola-alalla maahanmuuttajia on moninkertaisesti verrattuna heidän väestöosuutensa. Tämä ilmiö tunnetaan myös muualla maailmassa. Suomalaiset työmarkkinat poikkeavat useista muista maista kuitenkin siinä, ettei ulkomaalaissyntyistä työvoimaa ole vielä paljoakaan asiantuntija- ja johtotehtävissä. (Forsander & Raunio 2005, 29–31.)

Ulkomaisen työvoiman lisääntyvä käyttö on tyypillistä eurooppalaiselle ravintolatoiminnalle. Yritystoiminnan ja kysynnän lisääntyessä tulee EU:n sisällä olemaan puute ammattitaitoisesta työvoimasta. Ravitsemisala on ja tulee aina olemaan yksi kaikkein



työvoimavaltaisimmista aloista. (Harju-Autti 2007, 16.) Ravintola-ala, siivoustyö ja kaupan ala ovat luonteeltaan työmarkkinoiden sisääntuloaloja, joissa osa-aikaisen työvoiman määrä on suuri. Poistuma ei näillä aloilla välttämättä merkitse poistumaa eläkkeelle, vaan alalta siirrytään lähinnä muille aloille. Ravintola-alan ikärakenne on nuorempi kuin monilla muilla aloilla, mikä kertoo alan työpaikkojen väliaikaisesta luonteesta. (Forsander 2000, 157.)

Suomessa ravintola-ala kansainvälistyy niin yrittäjyyden, asiakkuuksien kuin työvoiman suhteen. Varsinkin Etelä-Suomessa työvoima on jo usein ulkomaista. (Harju-Autti 2007, 32.) Koska ravintola-ala kuuluu työmarkkinoille sisääntuloaloihin, on maahanmuuttajien kynnys työllistyä alalle uudessa maassa matalammalla kuin monilla muilla aloilla. Alan työpaikkojen avulla on mahdollista päästä kiinni työelämään uudessa maassa. Työkokemusta, kielitaitoa ja pääomaa hankittuaan on helpompi siirtyä eteenpäin työmarkkinoilla joko koulutuksen tai uuden työpaikan kautta. (Forsander 2000, 187.)

Työttömyys on lisääntynyt Suomessa vuodesta 2008 lähtien (Tilastokeskus 2010). Silti syyskuussa 2009 työ- ja elinkeinotoimistoissa oli avoimena noin 50 000 työpaikkaa, joista noin 1 400:aan oli vaikea löytää sopivaa työvoimaa. Suhteellisesti eniten näitä vaikeasti täytettäviä työpaikkoja oli palvelutyön ammateissa. Työpaikkojen täyttämisen suhteen kymmenen ongelmallisimman ammatin listalta löytyivät sekä kokin että tarjoilijan työt. Kokin ammatti kuului lisäksi ammatteihin, joihin on tilastoitu eniten työttömiä eli siinä esiintyy samanaikaisesti sekä runsaasti tarjontaa että työvoiman saatavuusongelmia. Palvelualalla työpaikan ominaisuudet eli muun muassa työn osa-aikaisuus tai tilapäisyys, vuorotyö tai muuten epäsojivat työajat, toimipaikan sijainti tai työmatkaan liittyvät tekijät ja palkkaukseen liittyvät tekijät olivat rekrytointiongelmien syynä yli 85 prosentissa tapauksista. (Tuomaala 2009).

## **2.2 Monikulttuuristen työyhteisöjen hyödyt ja toimivuuden edellytykset**

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on tehty useita tutkimuksia, joiden mukaan henkilöstön monimuotoisuudesta on työyhteisölle hyötyä (Lahti 2008, 21.) Monimuotoisissa työyhteisöissä työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, tiimityöskentely ja kommunikatio paranevat sekä tasa-arvoisuus lisääntyy niin työyhteisön käytännöissä kuin

työmenetelmissä. Tällöin henkilöstöresursseja voidaan hyödyntää paremmin. (Richardson 2005, 68–69.) Monimuotoisien työyhteisöjen on todettu olevan myös luovempia ja innovatiivisempia kuin homogeeniset työyhteisöt (Aghazadeh 2004, 523–524; Passila 2009, 25–26).

Pitkänen (2005, 103) on tutkinut monikulttuurista työtä itäsuomalaisissa yrityksissä. Hänen tutkimuksensa mukaan työyhteisössä pitkään toimineet saattavat olla niin tottuneita omiin toimintatapoihinsa, että vasta erilaisuuden kohtaaminen auttaa tuomaan kulttuuriset itsestäänselvyydet esille. Erilaisten toimintatapojen ja näkemysten kohtaamisesta syntyvä jännite toimii parhaimmillaan virikkeenä myös erilaisille innovaatioprosesseille. Osa Pitkäsen tutkimukseen osallistuneista uskoi, että koko työyhteisön palveluhenkisyys oli parantunut ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ja harjoittelijoiden lisääntyessä. Myös henkilöstön kielitaito ja kulttuurien tuntemus oli parantunut ja suvaitsevaisuus oli lisääntynyt. Segal-Hornin tutkimuksen mukaan kansainvälisissä hotellirytyksissä monikulttuurisen henkilöstön etuna voidaan pitää useiden eri kielten osaamista, jolloin kansainvälistä asiakaskuntaa voidaan palvella paremmin ja tehokkaammin (Devine, Baum, Hearn & Devine 2007, 125).

Monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuuden edellytyksenä on, että sen jäsenet arvostavat erilaisia ja poikkeavia mielipiteitä, hyväksyvät yhteistyön ryhmäpäättösten aikaansaamiseksi, arvostavat toistensa kokemuksia ja ovat valmiita jakamaan omia kokemuksiaan, arvostavat tilaisuutta monikulttuurisuuden oppimiseen, ovat kärsivällisiä epävarmuustilanteissa ja yrittävät selviytyä tehottomuudesta, jota aiheutuu eri kulttuuritaustaisten henkilöiden työskennellessä yhdessä (Passila 2009, 25). Lisäksi monimuotoisen työyhteisön toimivuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää on valtaväestön valmius hyväksyä uudet tulokkaat yhteisön aktiivisiksi ja tasavertaisiksi jäseniksi, mutta myös tulokkailta vaaditaan joustavuutta ja halua uuden oppimiseen (Pitkänen 2005, 101).

Monikulttuurisuuden hyödyt voidaan saavuttaa vain hyvällä henkilöstön ja monikulttuurisuuden johtamisella sekä tunnistamalla resurssit ja hyödyntämällä niitä (Lahti 2008, 21–22). Voimakkaan noususuhdanteen takia Irlantiin rekrytoitiin 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa runsaasti ulkomaalaista työvoimaa. Useimmilla yrityksillä ei kuitenkaan ollut riittäviä valmiuksia monikulttuurisen ja -kielisen sekä arvoiltaan ja odotuksiltaan

monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin. Tavanomaisten työjärjestelyjen lisäksi jouduttiin panostamaan tasa-arvoisten ja oikeudenmukaisten olosuhteiden turvaamiseen ulkomaalaistaustaisille työntekijöille. (Richardson 2005, 66.) Pohjoisirlantilaisten hotellien maahanmuuttajatyövoimaa tarkastelleen tutkimuksen mukaan ulkomaisen henkilökunnan taidot ja kyvyt, erityisesti laaja kielitaito, jäävät usein hyödyntämättä. Maahanmuuttajia ei yleensä sijoitettu asiakaspalvelutehtäviin, vaikka heidän englannin kielen taitonsa oli yleensä melko hyvää ja heidän muu kielitaitonsa ylitti paikallisen henkilöstön kielitaidon. (Devine ym. 2007, 125–126.)

### 3 Kulttuurien kohtaamisen haasteita

Gardenswartzin ja Rowen (2008, 18) mukaan monimuotoisissa tiimeissä esiintyy oletettua harvemmin ristiriitoja ilmeisen erilaisuuden, kuten etnisen taustan takia. Kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä on aina tietty mahdollisuus konflikteihin, ja usein paljon hienovaraisemmat eroavaisuudet, kuten työkokemuksen määrä, saattavat aiheuttaa erimielisyyksiä. Koulutuksella, tietoisuuden lisäämisellä ja ymmärtämisellä voidaan pienentää kulttuurieroista johtuvia ristiriitatilanteita ja väärinymmärryksiä.

Useiden tutkijoiden mukaan monikulttuurisissa työyhteisöissä kuitenkin syntyy helposti väärinkäsityksiä ja tilanteita, joita tulkitaan eri tavoin. Erilaisuutta esiintyy esimerkiksi suhtautumisessa tasa-arvoon ja hierarkkisuuteen, henkilösuhteiden tärkeydessä, työn arvostuksessa, suhtautumisessa aikaan, suunnitelmallisuudessa, tehokkuudessa, kommunikointitavoissa, suullisen ja kirjallisen viestinnän sitovuudessa sekä tavoissa ja totumuksissa (Piili 2006, 98). Pitkänen (2005, 99) puolestaan toteaa, että erilaisista työn tekemisen tavoista, yhteisen kielen puutteesta ja maailmankatsomuksellisista eroista saattaa syntyä kitkaa työyhteisön päivittäisessä työnteossa.

Kulttuurien välisen työn yhtenä keskeisimpänä haasteena on suomalaisuuden näkeminen normina. Ulkomailta Suomeen muuttaneiden on usein vaikea päästä selville oikeina ja luonnollisina pidetyistä itsestäänselvyyksistä. Kantaväestöön kuuluvat eivät välttämättä ymmärrä, että toisenlaisen kulttuuritaustan omaava näkee asiat toisessa valossa. Tämä voi johtaa väärinkäsityksiin ja konflikteihin. (Pitkänen 2005, 104.) Työn sujumisen kannalta on tärkeää, miten erilaisista työkulttuureista tulevat työntekijät löytävät yhteisen toimintatavan ja normit työpaikalla (Vartia ym. 2007, 18).

Kulttuurien välisen viestinnän tunnetuimpia tutkijoita ovat muun muassa Geert Hofstede ja Fons Trompenaars. Hofstede tutki 1980-luvulla viidessäkymmenessä maassa IBM:n henkilöstöä ja kansallisia kulttuurieroja. Hän jaotteli eroavaisuudet neljäksi kulttuurin ulottuvuudeksi: valtaetäisyys, yksilöllisyys-yhteisöllisyys, maskuliinisuus-feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. (Hofstede 1993, 31–33.) Fons Trompenaars on keskittynyt tutkimuksissaan vertaamaan muita kulttuureja suhteessa länsimaiseen kulttuuriin.

Hofsteden ja Trompenaarsin teorioita on kritisoitu muun muassa siitä, että ne käsittelevät maita kulttuurisesti homogeenisina, eivätkä ne huomioi maiden sisällä esiintyviä alakulttuureita tai maan sisäistä kulttuurista monimuotoisuutta. Globalisoituminen vaikuttaa kulttuurien vuorovaikutukseen, ja paikalliset kulttuurit muuttuvat koko ajan muuttuvien olosuhteiden mukana. Hofsteden ja Trompenaarsin tutkimuksissa rakenteellisesti monitahoisia käsitteitä on pelkistetty kaksitahoisiksi, jolloin muunlaiset vaihtoehdot eivät tule lainkaan esiin. Kulttuurien vaikutuksia tarkasteltaessa tulisikin muistaa, että yksilöllä voi olla useampia erilaisia identiteettejä, jotka juontuvat erilaisista kulttuurisista ryhmistä, joihin hän samanaikaisesti kuuluu. (Jacob 2005, 514–521.) Hofsteden tutkimuksen puutteena voidaan pitää myös sitä, että se on tehty vain yhdestä toimialasta. IT-alalla työskentelevät ovat monesti nuorempia, koulutetumpia ja valmiimpia muutoksiin kuin esimerkiksi vanhoilla teollisuuden aloilla toimivat. (Passila 2009, 44–45.)

Tässä työssä Hofsteden ja Trompenaarsin teoriat todettiin kuitenkin käyttökelpoisiksi kulttuuristen törmäysten havaitsemisessa. Niiden avulla ei pyritä niinkään selittämään työntekijöiden erilaisia persoonallisuuksia tai eri maista tulevien välisiä kulttuurieroja, vaan löytämään ne työyhteisön arjen tilanteet, joissa työntekijöiden mielen erilainen kulttuurinen ohjelmointi ilmenee.

### **3.1 Esimiehen asema suomalaisessa työyhteisössä**

Hofstede kuvaa kulttuurin sosiaalista eriarvoisuutta ja sen hyväksymistä valtaetäisyys nimisellä ulottuvuudella. Suomi kuuluu pienen valtaetäisyyden kulttuureihin, joissa korostetaan kaikkien tasa-arvoa niin työelämässä kuin muutenkin yhteiskunnassa. Valta ja vastuu työssä perustuvat enemmän tehtävään ja sen osaamiseen kuin muodolliseen asemaan. (Hofstede 1993, 58–61; Hofstede 2001, 107–108; Suutari 2005, 77.) Suurten valtaetäisyyksien maissa, kuten esimerkiksi Venäjällä, valta keskitetään mahdollisimman ylös ja johtajilta odotetaan käskevää ja muodollista toimintatapaa (Lahti 2008, 85).

Suomessa organisaatiot ovat tyypillisesti matalia eli niissä on vähän organisaatiotasoja. Suomalaiset johtajat eivät pidä näkyvää eroa muihin työntekijöihin nähden. He toimivat

demokraattisesti ja konsultoiden sekä delegoivat vastuuta ja päätösvaltaa työntekijöille pitäen kuitenkin itsellään oikeuden viimeiseen sanaan. Sekä puheensa että käyttäytymisensä puolesta he ovat epämuodollisia ja monet verrattain vaatimattomia. (Ali-Yrkkö, Koivisto, Lampinen ja Ylä-Anttila 2000, 101.) Tämä on hyvin tyypillistä pienen valtaetäisyyden kulttuureissa, joissa alaisen ja esimiehen suhde on käytännön työhön perustuva ja esimiehet ovat helposti lähestyttäviä. Esimiehet keskustelevat ja neuvottelevat alaistensa kanssa ja ihanteellisena esimiehenä pidetään demokraattista ja reilusti alaisiaan kohtelevaa. Alaiset odottavat, että heidän mielipidettään kysytään heidän työtään koskevista asioista, mutta he hyväksyvät sen, että esimies viime kädessä tekee päätöksen. Suomessa on tavallista etenkin tiimityössä, että töistä ja niiden jakamisesta sovitaan yhdessä. (Hofstede 1993, 58–61; Hofstede 2001, 107–108; Suutari 2005, 77.)

Suomessa ravintola-alalla alkoi 1990-luvun alussa organisaatiomuutos, joka on edennyt lähes kaikkiin alan yrityksiin. Tiukka erottelu esimiesten ja alaisten väliltä on poistunut ja työntekijöiltä odotetaan monitaitoisuutta. Esimies tekee normaalia salityöskentelyä siinä missä tarjoilijakin, ja eriasteisten päälliköiden tilalle on kehittynyt eri osatekijöihin keskittyneitä tiimejä. (Harju-Autti 2007, 32.) Tämä voi olla suurten valtaerojen maista tuleville työntekijöille vierasta ja organisaatiossa vertaiseltaan ohjeiden ottaminen vaikeaa (Suutari 2005, 77).

Suomalaisen naisen asema työelämässä on huomattavasti parempi kuin useimmissa muissa kulttuureissa. Erityisesti afrikkalaisissa ja arabikulttuureissa naisilla ei juuri ole sijaa työelämässä, eikä latinalaisessa Amerikassa, Kaakkois-Aasiassa tai Välimeren maissa naisia ole esimiestehtävissä. (Lewis 2005, 144–145.) Suomalaisista aikuisista naisista noin 70 prosenttia osallistuu työelämään, ja he muodostavat noin puolet Suomen työvoimasta (Aaltio-Marjosola 2001, 14). Majoitus- ja ravitsemisala on yksi naisvaltaisimpia: vuonna 2005 alan työvoimasta 71 prosenttia oli naisia (Tilastokeskus 2007, 37). Naisjohtajia on Suomessa eniten henkilöstöjohdossa sekä majoitus- ja ravitsemisalalla (Aaltio-Marjosola 2001, 131).

### 3.2 Yksilöllisyys ja suomalainen työkuulttuuri

Pohjoismaissa ihminen nähdään ensisijaisesti itsenäisenä yksilönä ja työntekijänä, ei yhteisön, suvun tai perheen jäsenenä (Lahti 2008, 79). Yhteiskunnat, joissa yksilön etu ohittaa yhteisön edun, ovat maailmassa vähemmistönä. Hofsteden tutkimissa maissa Suomi sijoittui tässä suhteessa yksilöllisiin kulttuureihin, tosin yksilöllisyys on Suomea vahvempaa muun muassa muissa Pohjoismaissa sekä Yhdysvalloissa. Vahvimmin kollektiivisia ovat Aasian, Afrikan ja Etelä-Amerikan kulttuurit. (Hofstede 1993, 81; Suutari 2005, 77.) Länsimaisissa työyhteisöissä voi olla vaikea ymmärtää, että esimerkiksi afrikkalaiselle itsestään selvä moraalinen velvollisuus ja etuoikeus on kouluttaa ja työllistää ”omiaan” tai että aasialaisesta kulttuurista kotoisin olevalla velvollisuus on huolehtia suvun vanhemmista jäsenistä ohittaa esimerkiksi urasuunnitelmat. Länsimaisen ajattelutavan omaavan on vaikea ymmärtää, ettei yksilö varsinaisesti tee näitä valintoja, vaan ne on tehty kollektiivisesti hänen puolestaan. (Lahti 2008, 80.)

Suomessa etenkin työelämässä yksilöllisyys näkyy omatoimisuuden ja itsenäisyyden arvostamisena. (Forsander & Raunio 2005, 42.) Työtehtävien yksityiskohtainen määrittäminen kirjalliseen muotoon ei ole tyypillistä, vaan työntekijät kantavat itsenäisesti ja ryhmissä vastuuta asioiden sujumisesta (Suutari 2005, 85–86.) Tämä saattaa olla etenkin suurten valtaerojen kulttuurista tulevalle vaikeaa, sillä niissä alaiselta ei odoteta omaloitteisuutta tai omatoimisuutta, vaan suorittavaa työtä tekevä tekee vain sen, mitä esimies on käkenyt. (Hofstede 1993, 58–61; Hofstede 2001, 107–108; Suutari 2005, 77.) Suomessa työnteon itsenäisyydellä ja valvonnan puutteella halutaan osoittaa luottamusta yksilön osaamiseen ja kunnioittaa itsenäisyyttä. (Forsander & Raunio 2005, 42; Suutari 2005, 85–86.) Ulkomaalaiset työntekijät kokevatkin suomalaisen työkuulttuurin usein rennoksi, hierarkioista vapaaksi ja positiivisella tavalla yksilöä kunnioittavaksi (Forsander & Raunio 2005, 50).

Hofstede jakoi tutkimuksissaan kulttuurit maskuliinisiin ja feminiinisiin kulttuureihin. Feminiinisissä kulttuureissa kuten Suomessa arvostetaan elämänlaatua, yhteistyötä ja sukupuoliroolien poistamista. Itsensä kanssa kilpailua, vaatimattomuutta ja solidaarisuutta arvostetaan enemmän kuin voittamista, eikä kovaa kunnianhimoa pidetä hyvänä. Ristiriidat pyritään sovitteluun neuvottelemalla ja kompromissein. Työ ei feminiini-

sissä kulttuureissa ole koko elämän sisältö, vaan työtä tehdään lähinnä toimeentulon vuoksi. Työelämän laatua korostetaan ja työntekijöitä palkitaan tasapuolisuuden pohjalta. (Hofstede 1993, 134–142; Malmberg 1996, 100–107.) Ulkomaalaiset kokevat suomalaisen työkulttuurin vähemmän kilpailuhenkisenä kuin monissa muissa maissa. Suomessa perhe-elämän ja uran yhdistäminen on mahdollista, sillä yhteiskuntajärjestelmä tekee myös työympäristöstä perheorientoituneen. Työnantajien suhtautuminen perhe-elämään ja esimerkiksi lasten sairastapauksiin on joustava ja myönteinen (Forsander & Raunio 2005, 50.)

Suomessa puhumaton yksintyöskentelyn perinne on monesti tiukassa: mitä enemmän työyhteisössä on tehokkuus- ja tulosvaatimuksia, sitä enemmän suomalaiset puurtavat yksin tuppisuuna. (Perkka-Jortikka 2002, 65.) Suomessa arvostetaan luotettavuutta ja vahvaa työetiikkaa. Kun Suomessa sovitaan jotain, luotetaan, että jokainen tekee niin kuin on sovittu ja annetut työt suoritetaan valvomatta (Lewis 2005, 61). ”Suomalainen kulttuuri on toimintakulttuuri, ei keskustelukulttuuri” (Mikluha 1996, 18).

### **3.3 Ennakkoluulot ja stereotypiat**

Stereotypiat ovat usein yksinkertaistuksia, kaavamaisia ja vanhakantaisia uskomuksia ja odotuksia siitä, millaisia ihmiset yleensä ovat ja miten heidän tulee käyttäytyä. Ne ovat usein tiedostamattomia ja jokaisella on vieraista kulttuureista ja tuntemattomista ihmisistä omat stereotyyppiset ajatuksensa ja ennakkoluulonsa, jotka perustuvat useimmiten käsitykseen oman kulttuurin ja elämäntavan normaaliudesta muihin verrattuna. (Lahti 2008, 45.) Stereotypioille on tyypillistä oman ryhmän suosiminen. Ryhmän jäsenten käsitykset itsestään ovat yleensä selvästi positiivisempia kuin muiden tähän ryhmään liittämät uskomukset. Stereotypioita tarvitaan kuitenkin hahmottamaan nopeasti monimutkaista maailmaa. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 22.) Niiden avulla ihmiset suodattavat ja luokittelevat saamaansa tietoa. Ilman luokittelua informaatiotulvan prosessointi, uuden oppiminen ja liittäminen vanhaan tietopohjaan olisi työlästä ja sekavaa. Samalla stereotypiat kuitenkin rajoittavat havaintojen tekemistä, sillä ne niputtavat asioita ja ihmisiä yleistäviin kategorioihin ja estävät hankkimasta todenmukaista ja ennakkoluuloja vähentävää tietoa ja kokemuksia. Stereotypiat tukahduttavat helposti



yksilöllisen ajattelun ja ylläpitävät epätasa-arvoa ihmisryhmien välillä. (Lahti 2008, 45–46.)

Hofsteden kuvaa epävarmuuden välttämiseksi nimeämällään ulottuvuudella sitä, miten uhkaavina tiettyyn kulttuuriin kuuluvat kokevat epävarmat ja tuntemattomat tilanteet. Epävarmuuden tunne ilmenee esimerkiksi stressinä sekä ennustettavuuden ja sääntöjen tarpeena. (Hofstede 1993, 163.) Hofsteden mittauksissa ainoastaan epävarmuuden välttämässä Suomi sijoittuu selvästi eri ryhmään kuin muut Pohjoismaat, joissa epävarmuuden välttäminen on pientä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että Suomessa asenteet ulkomaalaisia kohtaan ovat kovempia kuin esimerkiksi Ruotsissa, sillä eräs epävarmuuden välttämisen ilmenemismuoto on erilaisuuden pelko. (Vartiainen-Ora 2007, 37.)

Magdalena Jaakkola on tutkinut suomalaisten suhtautumista maahanmuuttajiin 1980-luvulta asti. Hänen uusimman tutkimuksensa mukaan vuonna 2007 suomalaiset suhtautuivat ulkomaalaisen työvoiman vastaanottamiseen myönteisemmin kuin minään aiempaan tutkimusajankohtana. (Jaakkola 2009, 9, 22.) Jaakkolan (2009, 42–43) asennetutkimuksen mukaan vuonna 2003 runsas kolme neljäsosaa suomalaisista ja pääkaupunkiseudulla yli 80 prosenttia suhtautui myönteisesti ulkomaalaiseen työtoverina. Vaikka asenteet ovatkin muuttuneet myönteisempään suuntaan, Forsanderin ja Raunion (2005, 26) ICT- ja bioalalla tekemän tutkimuksen mukaan ulkomaalaiset työntekijät näkivät mahdollisuutensa edetä uralla yrityksen sisällä heikkona suomalaiseen kollegaan verrattuna. Osa tutkimukseen osallistuneista piti jopa itsestään selvänä, että ulkomaalaisen ja suomalaisen vaihtoehdon väliltä ylennettäväksi valitaan suomalainen.

Maahanmuuttajataustaiset työyhteisön jäsenet voivat joutua käymään läpi monitasoisen kulttuurisen sopeutumisen prosessin, ennen kuin he kokevat olevansa kotonaan uudessa toimintaympäristössä. Niillä, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa työyhteisössä, on tärkeä rooli tässä prosessissa. (Verma 2005, 61.) Maahanmuuttajien työyhteisöön sopeutumiseen vaikuttavat työpaikalla omaksuttu asenne eri kulttuureihin ja niiden perinteisiin ja tottumuksiin. Suomalaiseen työyhteisöön sisään pääseminen ja itsensä työyhteisön jäseneksi kokemiseen vaikuttavat niin maahanmuuttajan oma aktiivisuus kuin myös kantaväestöön kuuluvien työntekijöiden suhtautuminen maahanmuuttajiin. Uusi-

en työntekijöiden vastaanottaminen ja aktiivinen vuorovaikutukseen pyrkiminen helpottavat sopeutumisprosessia. (Vartia ym. 2007, 179). Samalla voidaan parantaa työyhteisön yhteishenkeä. (Verma 2005, 61.)

Ulkomailla työskennellessä kulttuurieroja on helpompi huomata kuin lähiympäristössä työskennellessä. Ulkomaalaisten odotetaan ponnistelevan sopeutuakseen valtakulttuurin tapoihin ja vallitseviin kulttuurisiin käytäntöihin. (Schneider & Barsoux 1997, 168.) Monikulttuurisissa työympäristöissä työntekijät, joilla ei itsellään ole kansainvälistä kokemusta, kokevat kulttuurierot suurempina kuin ne, jotka ovat itse olleet ulkomailla töissä. Erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa eräs suurimmista haasteista on olla käyttämättä omaa arvojärjestelmäänsä. Ei ole oikeaa ja väärää tapaa toimia, on vain erilaisia tapoja toimia. Tämän ymmärtäminen on tärkeä edellytys monikulttuurisen tiimin toimivuudelle. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 107–110.)

### **3.4 Suhtautuminen aikaan**

Suhtautuminen aikaan ja ajankäyttöön vaihtelee kulttuureittain. Länsimaaisessa, lineaarisessa aikakäsityksessä aikaa pidetään rajallisena. Tämä heijastuu elämään kiireenä, aikatauluina, paineena ja ajatuksena, että aika on rahaa. (Mikluha 1996, 57.) Lineaarisen aikakäsityksen kulttuureja voidaan erotella aikaperspektiivin suhteen menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen suuntautuneiksi. Menneisyysorientoituneissa kulttuureissa arvostetaan perinteitä, tapoja ja historiaa. Nykyisyysorientoituneissa kulttuureissa eletään tässä päivässä ja lyhyellä aikaperspektiivillä. Tulevaisuusorientoituneissa kulttuureissa puolestaan suuntaudutaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja pidemmän aikavälin suunnitteluun. Syklisen aikakäsityksen mukaan aika on aluton ja loputon kehä eikä aika lopu; aika uusiutuu vuodenaikojen kierron tapaan. Syklinen aikakäsitys on yleinen etenkin Aasiassa. (Suutari 2005, 78; Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 122–123.)

Kulttuurit voidaan kategorisoida yksiaikaisiin eli monokronisiin tai moniaikaisiin eli polykronisiin. Yksiaikaisissa kulttuureissa, kuten Pohjois- ja Länsi-Euroopassa, uskotaan ajan hallintaan ja suunnitteluun ja yleensä tehdään vain yhtä asiaa kerrallaan. Tämä näkyy selvästi vuorovaikutuksessa ja viestinnässä: kun yksi puhuu, muut kuuntelevat. Palvelutilanteissa yksiaikaisuus näkyy oman vuoron odottamisena ja asiakaspalvelijan

keskittymisenä yhteen asiakkaaseen kerrallaan. Moniaikaisuuteen tottuneesta tällainen palvelu tuntuu epäystävälliseltä ja kankealta. Moniaikaisissa kulttuureissa, kuten Etelä-Euroopassa, tehdään samanaikaisesti monia asioita, usein ennalta suunnittelemattomassa järjestyksessä. (Suutari 2005, 78; Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 123–125; Mikluha 1996, 57–58.)

Moniaikaisissa kulttuureissa aikaan suhtaudutaan joustavasti ja rennosti. Suunnittelussa keskitytään suuntalinjoihin ja suunnitelmat ovat alttiita jatkuville muutoksille. Aikataulut ja järjestelmät ovat joustavia ja monia asioita hoidetaan samanaikaisesti. (Lewis 1999, 36–37; Suutari 2005, 78.) Vuorovaikutustilanteessa moni puhuu yhtä aikaa joko samasta tai eri asiasta. Yhdessä ja yhteen ääneen puhuminen on sallittua. Palvelutilanteissa myyjä ottaa katse- ja puhekontaktin moneen asiakkaaseen kerralla ja huomio kohdistuu moneen ihmiseen yhtä aikaa. Vuoroilla ja ajalla ei ole merkitystä, vaan tärkeämpää on tehtävän loppuun saattaminen. Moniaikainen viestintä on tyypillistä Etelä-Euroopassa, Latinalaisessa Amerikassa sekä monissa Aasian ja Afrikan maissa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 123–125.)

## 4 Kieli ja viestintä

Kieli on kommunikaation väline, joka heijastaa aina myös kansallisia luonteenpiirteitä (Lewis 1999, 94). Kulttuuri opitaan, sitä ylläpidetään ja siihen vaikutetaan viestinnän välityksellä, joten kulttuuritausta heijastuu paitsi viestinnässä myös havainnoinnissa ja viestinnän tulkitsemisessa. (Salo-Lee 1996a, 7). Kieli on eräs identiteetin kulmakivistä, ja se heijastaa maailmankuvaa, elämäkatsomusta, ajattelua, logiikkaa, identiteettiä, asemaa ja kommunikoijien keskinäisiä suhteita (Lahti 2008, 109).

Kulttuurien välisessä viestinnässä esiintyy häiriöitä useammin kuin kulttuurien sisäisessä viestinnässä. Väärinymmärrykset johtuvat osittain siitä, että viestinnän osapuolilla on erilaiset viestintämallit ja tietorakenteet, joiden mukaan he tulkitsevat sanomia ja viestintää. Mitä yhteneväisemmät osallistujien tiedot, oletukset ja odotukset maailmasta ovat, sitä paremmin viestintä toimii. (Tiittula 2005, 124.) Kulttuuritausta vaikuttaa viestintätilanteissa siihen, millaiset puhujan ja kuuntelijan roolit ovat, miten puhe vuorottelee ja millainen keskustelun tempo on, miten toisen keskeyttämiseen suhtaudutaan, miten paljon puheeseen sallitaan päällekkäisyyttä, miten pitkiä puheen tauot ovat ja millaiseksi hiljaisuus koetaan (Tiittula 2005, 129; Salo-Lee 1996a, 7). Koska kommunikaatio on kaksisuuntainen prosessi, ovat puhujan kommunikaatiotaidot yhtä tärkeitä kuin vastaanottajan taidot kuunnella. Eri kulttuureissa ei puhuta samalla tavalla eikä myöskään kuunnella samalla tavalla. (Lewis 1999, 102.) Sanattomat viestit, vivahteet, ilmeet ja eleet, katsekontakti, kosketus ja fyysinen läheisyys ovat osa äidinkieltä ja kielenkäyttöä. Ilman niitä ei kieltä voi kunnolla ymmärtää. (Lahti 2008, 109.) Kulttuurierot viestinnässä eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömän ongelmallisia, sillä kaikessa vuorovaikutuksessa osapuolten osallistumis- ja puhetyylit muotoutuvat vuorovaikutteisesti muokaten toinen toistaan. (Tiittula 2005, 132.)

Vuorovaikutuksen ongelmat, jotka johtuvat osallistujien erilaisista viestintätavoista, tulkitaan usein pikemminkin toisen persoonallisuudesta kuin viestinnällisistä tai kielellisistä ongelmista johtuviksi (Tiittula 2005, 124). Yhteisymmärrystä vaikeuttaa se, että ihmiset kääntävät oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivätkä toiseen kulttuuriin (Lahti 2008, 109–110). Esimerkiksi kohteliaisuus ja kunnioitus ilmaistaan kulttuu-

risidonnaisesti eri tavalla eri tilanteissa. Tällöin toinen voidaan helposti tulkita epäkohteliaaksi, liian suoraksi tai ylikohteliaaksi. Totuttua suuremmalla puhetavalla ilmaistu pyyntö voi kuulostaa käskyltä ja leimata puhujan tai kirjoittajan epäkohteliaaksi. (Salo-Lee 1996a, 14; Tiittula 2005, 124, 129.) Vieraalla kielellä kommunikoidessa antaa itseltään helposti avuttomamman ja tyhmemmän vaikutelman, sillä vivahteiden ilmaisu on helpointa omalla kielellään (Piili 2006, 99).

#### **4.1 Suomalaisen viestinnän erityispiirteitä**

Suomalaisia pidetään usein hyvin rehellisinä, mikä näkyy suomalaisessa viestintätavassa suoruutena.” Suomalaiset sanovat, mitä tarkoittavat ja tarkoittavat, mitä sanovat.” Kansainvälisissä liikekumppanuuksissa suomalaisia pidetään tämän takia yleensä luotettavina, mutta sosiaalisissa ja epämuodollisissa tilanteissa tällainen suoruus tulkitaan usein epäkohteliaisuudeksi, kasvoja uhkaavaksi tai yksinkertaisuudeksi. (Salo-Lee 1996b, 38–39; Suutari 2005, 86.) Suomalaiset ovat viestinnässään myös hyvin asiakeskeisiä, loogisia ja asiat vakavasti ottavia (Piili 2006, 99). He ilmaisevat puheessaan vain ajatteluprosessin lopputuloksen, eivät koko ajatteluprosessia (Mikluha 1996, 69). Itsestäänselvyyksiä vältetään ja suomalaiset olettavat toisen osapuolen ymmärtävän sanattomia viestejä niin suullisessa kuin kirjallisessakin viestinnässä. Niukkasanaaisella asiatyylillä kunnioitetaan vastapuolen älykkyyttä ja aiempia tietoja. (Salo-Lee 1996b, 38; Tiittula 2005, 127.) Suoraan asiaan menemisellä ja niukkasanaisuudella suomalaiset osoittavat kunnioitusta vastapuolta kohtaan; heidän aikaansa ei saa kuluttaa puhumalla asioista, jotka eivät ole oleellisia. Tällainen viestintätapa on kuitenkin monille muille kulttuureille vierasta ja tulkitaan helposti epäkohteliaisuudeksi. (Mikluha 1996, 79–80.)

Suomessa asuvien ja työskentelevien ulkomaalaisten on usein vaikea tottua vähäiseen vuorovaikutuksen määrään. Monet kokevat, että suomalaisia on lähes mahdotonta saada puhumaan. (Suutari 2005, 86.) Suomalaisille hiljaisuus ei kuitenkaan tarkoita epäonnistunutta kommunikaatiota, vaan se on oleellinen osa sosiaalista kanssakäymistä (Lewis 2005, 68). Tämä on tyypillistä reaktiivisille kulttuureille, joissa ihmiset ovat introverteja ja kunnioitusorientoituneita kuuntelijoita, jotka keskittyvät puhujan sanomaan eivätkä keskeytä toisen puhetta. Suomen lisäksi tällainen kommunikaatiokulttuuri on monissa Aasian maissa kuten Japanissa ja Kiinassa. (Lewis 1999, 42.) Suomalainen kes-

kustelutyö on myös monia eurooppalaisia kulttuureita hitaampaa eikä keskeytysten lisäksi myöskään päällekkäisyyttä juuri sallita (Tiittula 2005, 129).

Kommunikaatiossa tiedonvälitystä tapahtuu sekä kielen että kehon välityksellä. Sanallinen viestintä muodostaa vain pienen osan siitä, mitä ilmaisemme. Loppu ilmaistaan eleillä, kasvon ilmeillä ja silmillä. Monen ulkomaalaisen silmin suomalaisilla ei näytä olevan laisinkaan kehonkieltä, sillä elehtiminen, liioitellut kasvonliikkeet ja estottomat tunteiden ilmaisut eivät kuulu suomalaiseen kulttuuriin. Suomalaiset ovat kuitenkin hyvin harjaantuneita lukemaan oman kulttuurinsa hienovaraista sanatonta viestintää. (Lewis 2005, 76–77.) Suomalaisten mielestä voimakas elekielenkäyttö on epäilyttävää ja murentaa luottamusta (Piili 2006, 99). Myöskään ristiriitaisia tai kyseenalaisia puheenaiheita tai toisen mielipiteen kyseenalaistamista ei pidetä sopivana (Lewis 1999, 42; Salo-Lee 1996b 42–43).

## **4.2 Viestintä ja kielitaito työyhteisössä**

Perkka-Jortikka (2002, 12) määrittelee työyhteisön muodostuvan yksilöistä, jotka tapaa-  
vat toisensa yleensä päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Verman (2005, 60) mukaan  
työyhteisöillä on omat erityiset toimintakulttuurit, jotka vaikuttavat muun muassa työ-  
yhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Virallinen toimintakulttuuri määritellään  
toimintastrategioissa ja tavoiteohjelmissa, mutta epävirallinen toimintakulttuuri kertoo,  
miten työntekijät todella hoitavat työnsä. Epävirallinen kulttuuri heijastelee usein pai-  
kallisia tapoja ja käytäntöjä, joten sen omaksuminen vaatii aikaa. Työyhteisön epäviralli-  
seen kulttuuriin liittyy myös sen toimintojen ympärille kehittyvä oma kieli. Keskustel-  
lessaan toistensa kanssa työntekijät viittaavat työpaikan ihmisiin ja paikkoihin käyttäen  
lempinimiä, joiden merkityksen voi ymmärtää vain työpaikan ja sen toiminnot tunteva.  
Etenkin uusille tulokkaille, joiden kielitaito on puutteellinen, tällainen työpaikan hiljai-  
nen tieto ei avaudu helposti. Maahan muuttanut tarvitseekin erityisesti hyvää perehdyt-  
tämistä työyhteisön työkulttuuriin ja – kieleen (Perkka-Jortikka 2002, 42–43).

Suomen kielen taito tai muu yhteinen kieli on osittain edellytys sujuvalle yhteistyölle.  
Puutteellinen kielitaito voi heikentää ulkomaalaistaustaisen työhön ja organisaatioon  
liittyvää tiedonsaantia työpaikalla, jättää hänet joidenkin asioiden ulkopuolelle ja vaike-

uttaa työhön liittyvien ohjeiden ymmärtämistä. (Vartia ym. 2007, 66.) Vierasta kieltä käytettäessä saattaa ymmärtämisvaikeuksia tulla erityisesti, jos käytetään ammattisanastoja tai muuten vaikeaa kieltä. Ongelmallisia ovat myös tilanteet, joissa työntekijät ovat ymmärtävinään toisiaan, vaikka eivät oikeasti olekaan ymmärtäneet. (Gardenswartz & Rowe 2008, 46.) Ilman suomen kielen taitoa työyhteisöissä jää helposti epämuodollisten informaatiovirtojen ulkopuolelle, mikä saattaa estää tai hidastaa uralla etenemistä. Ulkomaalaiset kokevat suomalaisen keskustelukulttuurin vähäisenä, ja töissä ruoka- ja kahvitauoilla keskustelu kääntyy helposti suomen kielelle. Suomea osaamaton tai vain heikosti ymmärtävä tuntee olonsa tällöin ulkopuoliseksi, mikä hidastaa työyhteisöön sopeutumista. (Forsander & Raunio 2005, 42–43, 48.)

Pitkänen (2005, 105–107) on tutkinut monikulttuurisuutta itäsuomalaisissa yrityksissä ja todennut, että kieli- ja kommunikaatiovaikeudet nousivat selkeimmäksi päivittäistä yhteistyötä vaikeuttaviksi tekijöiksi. Etenkin palvelualalla väärinkäsitysten vaaraa pelättiin. Toisaalta esimerkiksi venäjän kielen osaamista arvostettiin, ja kieltä osaavia käytettiin asiakaspalvelutilanteissa tulkkeina. Tärkeimmäksi työllistymiskysymykseksi Pitkäsen tutkimuksessa nousi suomen kielen taito, vaikkei se aina korkean koulutuksen kanssaan aukaise ulkomaalaistaustaiselle ovia suomalaiseen työelämään.

Nykyään Suomessa yhä useammat suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvat joutuvat käyttämään työssään myös muita kieliä, ja usein kieli ei ole kenenkään osallistujan äidinkieli (Tiittula 2005, 123). Aiemmin oletettiin, että tilanteet, joissa käytetään kaikille vierasta kieltä tai kansainvälisen yhteyden pidon kieltä eli lingua francaa, olisivat erityisen herkkiä kulttuuritörmäyksille, koska yhteinen kieli luo kuvitelman kulttuurierojen puuttumisesta. Nykytiedon mukaan tällaisissa tilanteissa osallistujat kehittävät yhteistoiminnallisen tyylin, joka on pikemminkin yhdistelmä osapuolten kulttuureista ja johtaa ennemmin onnistuneeseen viestintään kuin väärinymmärryksiin. (Tiittula 2005, 133–134.) Koska kommunikaatio on aina kaksisuuntaista, riippuu monikulttuuristen työyhteisöjen kommunikoinnin ja yhteistyön sujuvuus suuresti kantaväestöön kuuluvien asenteista ja halukkuudesta olla vuorovaikutuksessa maahanmuuttajien kanssa. Kommunikointi voi onnistua hyvinkin vähäisellä yhteisellä kielitaidolla, jos osapuolet suhtautuvat toisiinsa myönteisesti ja pyrkivät ymmärtämään toisiaan. (Vartia ym. 2007, 67.)

## 5 Tutkimuksen toteutus Ravintola Macussa

Kiinnostus monikulttuurisen työyhteisön tutkimiseen heräsi työskennellessäni ulkomailla monikulttuurisessa työyhteisössä. Monta vuotta myöhemmin opintojeni loppuvaiheessa työskentelin Ravintola Macussa, jossa oli aiempiin suomalaisiin työpaikkoihini verrattuna huomattavasti enemmän ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä.

Tällä tutkimuksella halusin selvittää, minkälaista työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla on. Tarkastelen tutkimuksessa, minkälaisissa tilanteissa monikulttuurisuus näkyy ja minkälaiset ristiriidat tulkitaan erilaisesta kulttuuritaustasta johtuviksi. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan yhtä ravintola-alan työyhteisöä. Tutkimukselliseksi näkökulmaksi valitsin tapaustutkimuksen, sillä halusin paneutua monikulttuurisuuteen mahdollisimman syvällisesti yhden ravintolan näkökulmasta, enkä niinkään etsimään yleistyksiä. Valitsin tutkimuskohteeksi itselleni tutun työyhteisön, jonka toiminnot ja työympäristön tunnen, jotta pystyisin ymmärtämään työyhteisöä ja monikulttuurisuuden ilmenemistä siinä mahdollisimman hyvin.

Lähestyin tutkimusongelmia laadullisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja sen avulla pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 157). Koin laadullisen tutkimuksen soveltuvan työhöni parhaiten, sillä halusin nimenomaan kuvata monikulttuurisen työyhteisön arkea ja kartoittaa, millaisissa tilanteissa ja miten monikulttuurisuus tulee esiin. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla.

### 5.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena Ravintola Macussa, joka sijaitsee Helsingin keskustan tuntumassa Crowne Plaza Helsinki –hotellissa. Hotellin kaikesta kokous- ja ravintolatoiminnasta vastaa Royal Ravintolat Oy. (Royal Ravintolat 2010.)

Royal Ravintolat on Suomessa alansa suurin yksityisesti omistettu yrityskokonaisuus, johon kuuluvat emoyhtiö Royal Ravintolat Oy sekä sen kokonaan omistama tytäryhtiö



Oy Union Hotels Ab. Yhtiöön kuuluu kaksi hotellia sekä 27 ravintolaa 21 toimipisteessä Helsingissä. Nämä työllistävät yhteensä yli 500 henkeä. Liikevaihtotavoite vuonna 2010 on noin 62,5 miljoonaa euroa. Royal Ravintoloiden tavoitteena on säilyttää johtava asema Helsingin keskustan ravintola-alan yrityksenä. Jokaisella toimipisteellä on oma ilmeensä, perinteensä sekä toimintatapansa. Yrityksen liiketoiminta on jaettu neljään eri liiketoimintaryhmään: casual, à la carte, banquets ja hotels. (Royal Ravintolat 2010.)

Crowne Plaza Helsinki -hotelli on osa InterContinental Hotels Group -hotelliketjua ja sen hotellitoiminnoista vastaa International Restel Hotels Ltd. Crowne Plaza Helsinki voitti vuonna 2010 kolmannen kerran peräkkäin Finland's Leading Hotel -äänestyksen matkailualan World Travel Awards -tapahtumassa. (Crowne Plaza Helsinki 2010.)

Ravintola Macu on Crowne Plaza Helsinki -hotellin à la carte -ravintola. Ravintolassa on 180 asiakaspaikkaa, ja sen yhteydessä on hotellin aulabaari Bar Code. Macussa on lisäksi hotellin aamiaisen ja sieltä käsin hoidetaan myös hotellin huonepalvelu. Ravintola on auki aamiaisen lisäksi kello 11.30–24 vuoden jokaisena päivänä. Ravintola Macussa työskenteli tutkimusta tehtäessä salissa ja keittiössä yhteensä 28 työntekijää, joista 21 on kokoaikaisia, seitsemän osa-aikaisia ja lisäksi vuokratyövoimaa käytetään tarvittaessa. Vakituiseista henkilökunnasta kuusi on maahanmuuttajia.

## **5.2 Tutkimuksen aineisto**

Tutkimusaineistona käytettiin viiden Ravintola Macun työntekijän haastattelua. Valitsin Ravintola Macun tutkimuksen kohdeyritykseksi, sillä kiinnostukseni työn aiheeseen heräsi nimenomaan siellä työskennellessäni ja sen työyhteisöä havainnoidessani. Ajattelin, että minun on helpompi ymmärtää haastateltavien kuvauksia työyhteisöstään, sillä työyhteisön kieli ja kulttuuri olivat minulle entuudestaan tuttuja. Koska en kuitenkaan enää työskentele kyseisessä ravintolassa, olen saanut riittävästi etäisyyttä tutkittavaan työyhteisöön, jotta voin tarkastella sitä objektiivisesti.

Ravintolan johto ehdotti alun perin haastateltaviksi aamiaistiimin työntekijöitä, sillä tiimissä työskenteli tutkimusta suunnitellessani eniten erilaisista kulttuureista kotoisin olevia työntekijöitä. Tutkimusaikataulun muuttuessa tilanne muuttui myös ravintolassa,

ja lopulta haastateltavina oli sekä aamiaistiimissä että à la carte – tiimissä työskenteleviä niin salista kuin keittiöstä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti erilaisia työvuoroja ja erilaisia työtehtäviä tekevistä työntekijöistä. Kaksi haastateltavista oli maahanmuuttajataustaisia ja kolme suomalaisia. Haastateltavaksi pyydettiin kahdeksaa työntekijää, joista kaksi kieltäytyi aikatauluongelmien takia ja yksi ei saapunut sovittuun haastatteluun eikä halunnut tehdä sitä toisenakaan ajankohtana. Uusia haastateltavia ei kuitenkaan yritetty löytää, sillä viidennen haastattelun jälkeen koin tutkimusaineistoa olevan riittävästi, sillä haastatteluista nousi esiin selkeästi samoja asioita ja aihepiirejä.

Haastateltaviin viitataan jatkossa kirjaimilla A-E. Haastateltavat A-C olivat suomalaisia ja D ja E maahanmuuttajia. Haastateltavista ei mainita heidän työtehtäviään, koska työyhteisö on sen verran pieni, että kertomalla haastateltavan työtehtävän ja lisäämällä siihen esimerkiksi etnisen taustan voitaisiin päätellä, kuka on vastannut mitään. Tuomen ja Sarajärven (2002, 128–129) mukaan tutkittavien suojaan kuuluu muun muassa se, että tiedot on järjestettävä niin, että osallistujien nimettömyys taataan. Tutkittavan joukon ollessa kuitenkin näin pieni on olemassa vaara, että erityisesti työyhteisöä hyvin tunteva voi joidenkin kommenttien perusteella pystyä päättelemään haastateltujen henkilöllisyyden.

### **5.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin henkilökohtaisen haastattelun, sillä osa työyhteisön jäsenistä puhuu vain vähän tai ei lainkaan suomea eikä heidän äidinkieltänsä ole myöskään englanti. Henkilökohtaisessa haastattelussa mahdolliset kielestä johtuvat väärinkäsitykset on mahdollista korjata ja vastauksia ja kysymyksiä tarkentaa ja selventää.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa keskustelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten varassa, vaan etukäteen valittujen keskeisten, kaikille haastateltaville samojen teemojen mukaan. Teemat valitaan tutkimuksen tietoperustan eli aiheesta jo aiemmin tiedetyn perusteella. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–79; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Valitsin haastattelun teemoiksi työnte-

kijöiden kokemukset monikulttuurisesta työympäristöstä ja sen positiiviset puolet, kulttuurien kohtaamisten haasteet sekä kielen ja viestinnän työyhteisössä. Nämä teemat nousivat aiheeseen perehtyessäni ja oman kokemukseni ja havaintojeni perusteella tärkeimmiksi juuri kyseisen työyhteisön kohdalla.

Haastattelut tehtiin lokakuun alussa 2010. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta päivääikaan Crowne Plaza -hotellin Pub Fidelissä sen ollessa suljettuna. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia eikä ulkopuolisilla ollut mahdollisuutta kuulla keskusteluja. Haastateltavien ei siis tarvinnut varoa vastauksiaan työtovereidensa vuoksi. Yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan toivomuksesta Helsingin keskustassa sijaitsevassa kahvilassa, missä ympäristö oli melko meluisa ja rauhaton. Tilanne oli kuitenkin haastateltavalle mieluisampi, joten hän ei jännittänyt haastattelua, kuten hän oli aluksi pelännyt. Haastattelut olivat keskimäärin puolen tunnin mittaisia. Pisin haastattelu kesti lähes 50 minuuttia ja lyhyin 20 minuuttia. Haastattelut tehtiin sekä suomen että englannin kielellä haastateltavan kielitaidon mukaan ja niissä käytettiin etukäteen laadittua haastattelupohjaa (liite 1), jotta kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltäisiin samoja teemoja. Kaikki haastattelut olivat hyvin keskustelunomaisia, ja teemoja käsiteltiin hieman eri järjestyksissä sen mukaan, miten keskustelu eteni. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi kuitenkin samat aihealueet. Haastatteluista neljä tehtiin suomen kielellä ja yksi englanniksi.

Haastattelupohja (liite 1) jakautui neljään osaa. Ensimmäisessä osassa oli muutamia tausta- ja lämmittelykysymyksiä, joiden tarkoituksena oli lähinnä rentouttaa haastattelutilannetta, sillä monet haastateltavista epäilivät haastatteluun suostuessaan olevansa huonoja haastateltavia tai etteivät he osaa vastata kysymyksiin. Varsinaiset haastattelukysymykset oli jaoteltu kolmeen osaan valittujen teemojen mukaan: monikulttuurisuuden vaikutus työyhteisöön ja sen hyödyt, monikulttuurisuuden haasteet ja mahdolliset konfliktitilanteet sekä kieli ja viestintä. Haastattelupohjan (liite 1) kysymysmuodot olivat suuntaa-antavia ja toimivat lähinnä ohjenuoranani ja muistilistana haastatteluissa, jotta kaikki aihealueet tulivat käsitellyiksi kaikkien haastateltavien kanssa. Aihealueiden käsitelyjärjestys ja kysymysten asettelu vaihtelivat haastatteluittain ja esitin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Jouduin välillä myös osittain tulkitsemaan haastateltavan puhetta ja tarkistamaan, olinko ymmärtänyt haastateltavan oikein.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto saatiin tallennettua mahdollisimman tarkasti. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 92) mukaan haastattelujen tallentaminen kuuluu teemahaastattelun luonteeseen olennaisesti, sillä silloin haastattelu sujuu nopeasti ja ilman katkoja ja keskustelu on mahdollisimman luontevaa ja vapautunutta.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 110) mukaan laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Käsitelin tutkimusaineistoani teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Kuuntelin ja litteroin haastattelut kokonaisuudessaan mahdollisimman nopeasti haastattelun tekemisen jälkeen. Lisäksi tein muistiinpanoja haastattelutilanteesta ja haastattelun sujumisesta. Koska työni kannalta vain haastattelujen sisältö oli tärkeää, en sisällyttänyt taukoja, änkytyksiä tai huokauksia litterointiin enkä myöskään muutamassa haastattelussa esiintyneitä täysin aiheeseen liittymättömiä keskustelun sivupolkuja. Viidestä haastattelusta kertyi yhteensä 40 sivua litterointeja. Jo litteroinnin yhteydessä tein muistiinpanoja aineistosta tulleista ajatuksista, erityisesti toistuvista kommenteista tai poikkeavuuksista.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 111–116) mukaan sisällönanalyysissä aineistoon perehdytään etsien pelkistettyjä ilmaisuja, joista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luin siis litteroidun aineiston läpi ja kuuntelin haastattelut vielä uudestaan läpi kokonaisuuksina. Etsin aineistosta teemojeni mukaisia ilmauksia ja merkitsin ne erilaisilla värikoodeilla litterointeihin. Kokosin näin kootut asiat eri teemojen alle ja jaoin ne vielä useampaan alaluokkaan. Pyrin etsimään aineistosta samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja ristiriitaisia asioita. Etsin vastausta tutkimusongelmaan vertailemalla haastateltujen käsityksiä ja kokemuksia monikulttuurisesta työympäristöstä. Lisäksi pyrin kiinnittämään huomiota aineiston yhteneväisyyksiin ja eroihin tietoperustassa esitetyn kanssa.

## 6 Tutkimustulokset

Esittelen tutkimustulokset pääasiallisesti tietoperustan esittämisyjärjestyksessä selkeyden ja loogisuuden takia. Käsittely on jaettu haastattelujen teemojen mukaan kolmeen kappaleeseen: monikulttuurisuuden hyödyt, haasteet ja ristiriitatilanteet sekä ja kieli ja viestintä. Tutkimustulosten esittelyssä kuvailen tiivistäen haastatteluissa esille tulleita asioita, jotka koin tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Viiden haastateltavan joukko oli pieni, joten pyrin ilmoittamaan tulokset täsmällisesti ja kertomaan, moniko haastateltava oli mitään mieltä. Tuloksia kuvaamaan valitsin mielestäni mahdollisimman havainnollisia haastatteluoitteita siten, ettei niistä kuitenkaan pystyisi suoraan tunnistamaan haastateltavan henkilöllisyyttä.

Kaikki haastatellut olivat olleet töissä Ravintola Macussa tai hotellin muissa ravintolapalveluissa vähintään kolme vuotta, joten jokaisessa haastattelussa käsiteltiin sekä aiemmin tapahtuneita ilmiöitä että tämänhetkistä tilannetta.

### 6.1 Kokemuksia monikulttuurisuuden hyödyistä

Kysyessäni, miten monikulttuurisuus näkyy työyhteisössä, mainitsivat kaikki haastateltavat ainakin jotain positiivista eli asioita, joiden he kokivat hyödyttävän joko itseään, työyhteisöään tai yritystä. Kolme haastatelluista kertoi erilaisten mielipiteiden ja työskentelytapojen herättävän keskustelua työyhteisössä ja uusien ajatusten antavan mahdollisuuden parantaa toimintaa. Heidän mukaansa hyvät ehdotukset myös otetaan huomioon ja käytäntöön.

Molemmat maahanmuuttajataustaiset haastatellut kokivat, että monikulttuurisuus paransi erityisesti työyhteisön palveluhenkisyttä ja palvelukulttuuria. Heidän mukaansa suomalaiset ovat usein kovin totisia, jolloin palvelukin on totista. ”Suomalaisten ei ole helppo hymyillä. Se ei tule heiltä luonnostaan.” (Haastateltava D.) Maahanmuuttajat olivat tuoneet työyhteisöön lisää avoimuutta, iloa ja hymyä, mikä välittyi myös asiakkaille. Lisäksi he kokivat, että heidän oli helpompi aloittaa keskustelu asiakkaiden kanssa kuin suomalaisten, mikä on erityisen tärkeää hotellissa, jonka asiakaskunta on

hyvin kansainvälistä ja jossa on paljon myös kanta-asiakkaita. Maahanmuuttajien avoimempi suhtautuminen vaikuttaa myös suomalaisiin työntekijöihin, jolloin heidän on helpompi omaksua avoimempaa palvelukulttuuria. “Mä luulen, et kun täällä käy niin paljon kanta-asiakkaita, niin kun ne rupattelevat meidän kanssa. Ni se vaikuttaa myös muihin, vaik ne on suomalaiset.” (Haastateltava E.)

Neljä haastatelluista totesi monikulttuurisen henkilökunnan sopivan erityisen hyvin kansainväliseen hotelliin, ja siitä koettiin olevan hyötyä erityisesti asiakaspalvelussa, sillä asiakkaita pystytään palvelemaan useammalla eri kielellä. Lisäksi henkilökunnan monikulttuurisuus auttoi myös ymmärtämään paremmin asiakkaita ja heidän tapojaan.

Kyl se kaikki, miten esimerkiksi, jos on venäläinen tarjoilija, ni se ymmärtää sitä kulttuuria. Ku ei me täällä kaikki oikeesti pystytä ymmärtämään. Totta kai se auttaa hirveesti. Et mitä useammast maasta on ihmisiä, ni sitä useampien kulttuurien kans on kosketuksis. Et sit tietää, miks ihmiset tekee jotain tai minkä takia ne syö jotain, tilaa jollain tietyllä tavalla tai mitä ne pitää loukkaavana ja tälleen. (Haastateltava C.)

Kolme haastatelluista koki monikulttuurisen työyhteisön hyvänä puolena sen, että voi tutustua eri maista kotoisin oleviin ihmisiin ja sitä kautta tutustua erilaisiin kulttuureihin. Tämän koettiin lisäävän avoimuutta ja suvaitsevaisuutta.

Kyl mä väitän, et kyllä mulla varmasti on huomattavasti avoimempi suhtautuminen kaikkeen, kun niillä, jotka ei niin ajattele niitä asioita. En mä mieti, et joku on nimenomaan ulkomaalainen. Et pystyy helposti näkemään ihmiset ihmisinä riippumatta siitä, mistä tulee. (Haastateltava C.)

Kolme haastateltavista mainitsi, että monikulttuurisuudesta oli hyötyä myös positiivisen yrityskuvan luomisessa. He mainitsivat, että monissa palvelualan työpaikoissa maahanmuuttajat työskentelevät usein siivoajina, astiahuollossa tai keittiössä, mutta harvemmin kasvokkain asiakkaiden kanssa kuten Macussa. Tämä koettiin yrityskuvan kannalta erittäin positiivisena. “Myös sitten asiakkaat näkee, että me ollaan myös tällöinen yritys, jossa me voidaan tarjota myös, ettei väheksytä ketään” (Haastateltava A). Haastateltava C:n mukaan on tärkeää, “et asiakkaat näkee, et meil on muualtakin ihmisiä”.

## **6.2 Haasteita ja ristiriitatilanteita ravintola Macussa**

Haastatteluissa esille tulleet monikulttuurisuudesta aiheuttamat haasteet ja ristiriitatilanteet jaoteltiin tulosten käsittelyssä lähes samoin kuin työn tietoperustassa. Kielelliset ja viestinnälliset asiat nousivat kaikissa haastatteluissa hyvin merkittäviksi asioiksi ja tulivat esille jokaisessa haastattelussa yhtenä keskeisimmistä haasteista. Koska haastateltavat keskustelivat aiheesta hyvin paljon ja kieleen ja viestintään liittyi muitakin näkemyksiä kuin vain haasteita ja ristiriitoja, käsitellään ne omassa luvussaan.

### **6.2.1 Esimies suomalaisessa työyhteisössä**

Kolme haastatelluista oli havainnut maahanmuuttajilla erilaista suhtautumista esimiehiin kuin suomalaisilla työntekijöillä tai esimiesten olevan erilaisia kuin muissa kulttuureissa. Esimiesten kerrottiin olevan joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden arvojärjestyksessä korkealla ja heidän läsnäolonsa kerrottiin muuttavan työntekijöitä. ”Niitten se olemus ihan muuttuu, ku tulee joku pääpomo. Vähä sillee, et ei puhuta.” (Haastateltava B.) Toinen maahanmuuttajataustaisista haastateltavista kertoi tämän johtuvan siitä, että kulttuurissa, jossa hän on kasvanut, esimiehiä tapaa vain palavereissa, erikoistilanteissa tai silloin, kun jotain ikävää on tapahtunut. Hän kertoi, että hänellä edelleen oli välillä epämiellyttävä olo ravintolan ylimmän esimiehen pyytäessä tapaamiseen tai tämän ”pyöriessä ravintolassa”, vaikka hän olikin jo tottunut siihen, että Suomessa esimiehet tekevät myös suorittavaa työtä. Molemmat maahanmuuttajataustaiset haastateltavat olivat pohtineet suomalaista esimiehen asemaa ja todenneet sen omaa kulttuuriaan kaverillisemmaksi ja esimiesten tehtävät käytännönläheisemmiksi.

Kaikki haastatellut naiset kertoivat, että olivat jossain vaiheessa työuraansa kohdanneet tilanteen, jossa maahanmuuttajataustainen mies ei ollut suostunut ottamaan naiselta käskyjä tai ohjeistusta vastaan. Heidät oli saatettu ohitettu kokonaan: ”Sille oli tosi hankala sanoa yhtään mitään, että se ei vaan kuunnellu tai silleen” (Haastateltava C). Ongelmana oli ollut myös, ettei heitä otettu vakavasti tai uskottu: ”Et kun mä vakituksena ihmisenä annoin ohjetta, et mä oon nainen, ni tän oli vaikee hyväksyä. Et ei mua oteta nyt vakavasti.” (Haastateltava A). Erityisesti ongelmia mainittiin esiintyneen Marokosta,

Kreikasta, Turkista ja Espanjasta kotoisin olevien miestyöntekijöiden kanssa. Tällä hetkellä työyhteisössä ei kuitenkaan koettu olevan mitään tämänkaltaisia ongelmia.

### **6.2.2 Itsenäinen työskentely ja oma-aloitteisuus**

Kaikki haastateltavat olivat huomanneet eroavaisuuksia työntekijöiden omatoimisuudessa ja itsenäisessä työskentelyssä sen mukaan, mistä työntekijät olivat kotoisin. Eniten tämän koettiin tulevan esille Macun aamiaisvuoroissa, joissa käytetään eniten vuokratyövoimaa, joka on usein maahanmuuttajataustaista. Haastateltavat kokivat, että tällöin ohjeet pitää antaa erittäin yksityiskohtaisesti tai näyttää työtehtävät tarkasti. Lisäksi he olivat törmänneet sellaisiin tilanteisiin, ettei ulkomaalaistaustainen työntekijä tартunut mihinkään toimiin ilman erillistä ohjeistusta. Kaksi suomalaisista haastatelluista totesi tarvittavan paljon kärsivällisyyttä, jotta jaksaa neuvoa ja opastaa asiat useampaan kertaan. Tämä koettiin vaikeuttavan omaa työntekoa etenkin kiireessä. Haastateltava A kuvasi asiaa seuraavasti: ”Me ollaan kyl sellasii [suomalaiset], et tällases hektises työssä sitä olettaa, et heti sit osais. Ja pitäis olla kärsivällinen. Kyl saa sanoo joskus monta kertaa, et ei kaikki asiat mee.” Haastateltava B puolestaan totesi: ”Et joutuu samat asiat sanoo monta kertaa päivän aikana ja sit seuraavanakin päivänä, ni se on aika ahdistavaa.”

Molemmat maahanmuuttajataustaisista haastateltavista kokivat myönteisenä sen, että suomalaisessa työyhteisössä voi työskennellä itsenäisesti. He kokivat sen luottamuksen osoituksena ja vastuun saamisena. Toinen heistä kertoi kylläkin, että hänelle oli aluksi ollut vaikeaa, että työtehtävistä piti suoriutua itsenäisesti ilman tarkkaa ohjeistusta. Hän arveli, että Suomessa opetetaan ja kannustetaan itsenäiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun jo koulussa, jolloin omien työtapojen löytäminen on luontevampaa suomalaisille.

### **6.2.3 Kokemuksia ennakkoluuloista ja stereotyyppioista**

Kolmessa haastattelussa tuli ilmi, etteivät suomalaiset asiakkaat ole vielä tottuneet siihen, että ravintolassa palvelua ei välttämättä saakaan suomeksi. ”Suomalaiset ei ihan vielä ole sisäistäneet, hyväksyneet ajatusta, et yhä enemmän ulkomaalaisia tulee olemaan erityisesti palvelualan töissä. Tämä on realiteetti, jota ei vielä ole myönnetty.” (Haastateltava D.) Tosin myös sellaisiin tilanteisiin oli törmätty, että suomalainen asiakas aloit-



taa keskustelun suoraan englanniksi etenkin, jos tarjoilijan ulkonäöstä voi päätellä, ettei hän etniseltä taustaltaan ole suomalainen. Eräs haastateltavista kertoi myös, että suomalainen saattaa tällaisessa tilanteessa jopa vaihtaa keskustelukieleksi englannin, vaikka tarjoilija aloittaisikin palvelun suomen kielellä.

Kolmessa haastattelussa mainittiin, että välillä Macussa esiintyi ennakoluuloja kansalaisuuden perusteella. Suomalaisilla asiakkaila arveltiin olevan eniten ennakoluuloja venäläisiä tarjoilijoita kohtaan. Henkilökunnan keskuudessa ennakoluuloisia asenteita oli ilmennyt lähinnä vuokratyövoiman suhteen esimerkiksi siinä, että joidenkin vuokratyöyrityksen kautta tulleiden uusien työntekijöiden oli ollut ensin vaikea ymmärtää, että Macun aamiaisella on ”musta mies töissä ja esimiehenä”. (Haastateltava D.) Yksi haastateltavista totesi, että hänellä on ennakoluuloja ja stereotypioita tietyistä kulttuureista, mutta ne koskevat enemmän asiakkaita. Etenkään vakituisen henkilökunnan kesken ei ongelmia ollut ilmennyt.

Mä sanoisin, et ylipäättään ravintola-ala on sellanen, mikä varmasti pitää ihmisen huomattavasti avoimempana muille kulttuureille, eri taustaisille ihmisille, seksuaalisille vähemmistöille. Ja niitä sit vaan näkee niin paljon, et se on ihan normaalia. Et sitä ei taval- laan, et meilläkin on näitä ulkomaalaistaustaisia ihmisiä töissä, ni ei niitä mieti silleen enää nykyään, et se on ulkomaalainen. (Haastateltava C.)

#### **6.2.4 Kokemuksia aikakäsityksistä ja suomalaisesta työkulttuurista**

Erilaista suhtautumista aikaan ilmeni haastateltavien mukaan kahdella eri tavalla. Neljä haastateltavaa mainitsi, että erityisesti vuokratyöyritysten kautta tuleva ulkomaalainen henkilökunta oli useasti tullut työvuoroon myöhässä tai ei ollut ymmärtänyt, että Suomessa oletetaan, että vuoron alkaessa pitää olla jo työvaatteet päällä valmiina aloittamaan työnteko eikä vasta saapua paikalle. Haastateltava D kuvasi näitä tilanteita seuraavasti: ”Siinä on joskus ollut ongelmia ekstrojen kanssa, että kun työn pitäis alkaa tasan kello seitsemän ja ekstra tulee viis minuuttia myöhässä. He ei aina ymmärrä, ettei se ole vaan viisi minuuttia, vaan on tärkeää olla ajoissa. Työ alkoi jo viis minuuttia sitten.” Vakituisen henkilökunnan kanssa tällaisia ongelmia ei ollut esiintynyt. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että kaikki Macun vakituksessa työsuhteessa olevat maahanmuuttajataus-

taiset työntekijät olivat olleet jo useita vuosia Suomessa ja siten tottuneet suomalaisen työyhteisön sääntöihin ja tapoihin.

Erilainen aikakäsitys näkyi kaikkien haastateltavien mukaan myös siinä, millaisella rytmillä töitä tehtiin. Tämä aiheutti etenkin suomalaisissa haastateltavissa välillä ärtymystä erityisesti kiiretilanteissa. ”Et varsinkin nyt, kun miehitykset on ollu mitä on ollu, ni täällä pitäis vähän juostakin välillä. Sit ei voi silleen aurinkoisena hoitaa vaan yhtä pöytää pidempään ja jättää muita oman onnensa nojaan.” (Haastateltava C.) Työrytmistä oli jouduttu joskus myös huomauttamaan.

Et toisil voi olla sit vähän tollanen välimerellinen rentous siinä. Et letkeesti mennään ja rauhassa, et ei oo mitään kiirettä laittaa. Et homma ei kaadu. Et joutuu sanoo, et nyt vähän töppöstä toisen eteen. Et toisinaan saa vähän silleen, et pulinat pois ja nyt hommiin ja mennään ja tehdään. (Haastateltava A.)

Tällaisissa tilanteissa tulee haastateltavan A mukaan helposti esiin suomalainen yksinpuurtamisen perinne: ”Et suomalainen on aina silleen, et minä teen ite. Minä ite teen sitte. Minä painan.” Kaikki haastatellut suomalaiset ymmärsivät, ettei kukaan tehnyt asioita erilaisella rytmillä laiskuuttaan, vaan kyseessä oli kulttuuriero ja erilainen suhtautuminen aikaan.

Ne ei tee tai jätä tekemättä jotain asioita pahallaan tai laiskuuttaan, vaan ne saattaa vaan kokea, et tehdään eri rytmillä, mikä on sitten tosi sellanen hyvin rauhallinen ja rento. Ja suomalaisist se tuntuu usein, et pitäis tehdä töitä, mut se ei sit taas tuu. Asiat hoituu, ei stressiä. Kyllähän se on tavallaan hyväkin asia, mut se ei aina vaan istu tähän meidän rytmiin. (Haastateltava C.)

Suomalaisten aikakäsitysten ja työtapojen lisäksi kansainvälisen hotelliketjun standardien ja käytäntöjen mainittiin vaikuttavan työskentelytapoihin.

Aamiaisella on rutiini, tietty toimintatapa. Ja jos joku tekee eri tavalla kuin on sovittu ja mut opetettu, ni mä en tykkää siitä. Ja toinen voi olla vaan, että ihan sama. Mut ei se oo ihan sama, se on rutiini. On eri tapoja tehdä asioita, mut välillä täytyy vaan tehdä niin kuin on käsketty, eikä kyseenalaistaa aina kaikkea. (Haastateltava D.)

Jotkut ihmettelevät, että kylläpä täällä ollaan tarkkoja. Mutta tämä on kansainvälinen hotelli ja meillä on tietyt standardit, joiden mukaan pitää toimia. Mut ihmiset on erilaisia. Toiselle pienet asiat voi olla isoja juttuja, että miten vaikka servetti taitetaan. Tai että työasun pitää olla just niinku on määrätty, et kermanvärinen paita ei vaan käy. Et se pitää olla valkoinen. Se vaan täytyy olla. (Haastateltava D.)

### 6.3 Kielitaito ja työyhteisön viestintä

Kaikki haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota siihen, miten paljon suomalainen tapa kommunikoida eroaa monista muista kulttuureista.

Et kun Suomessa on aika tietynlainen kulttuuri ja joka poikkeaa hirveästi aika lailla kaikista muista. Että niinku se tapa, miten puhutaan tai miten me kuunnellaan. Et esimerkiksi mä oon kuullu, et se, et ku keskustellaan ja suomalainen ei kommentoi mihinkään väliin, et tosi monet nää meidän ulkomaalaistaustaset ihmiset saattaa kokee, et he ei siis oikeesti kuuntele tai heitä ei oikeasti kiinnosta. Vaikka Suomessahan se on nimenomaan se, että kuunnellaan ja sitten kun se asia on sanottu, et ei sanota väliin kommentteja. (Haastateltava C.)

Kaksi haastateltavista mainitsi suomalaisen kommunikaation olevan erilaista erityisesti kohteliaisuuksien osalta. Joitakin ongelmiaakin siihen liittyen oli havaittu. ”Ku ei kuitenkaan halua olla tönkeä. Ku ulkomaalaisil on usein sillee, et suomalainen voi tuntua aika tönkeältä, kun ne on tottunu niin sellaseen erilaiseen tyyliin puhuu. Ku jos mä sanon, et tee nyt, ni se toinen voi vähän niinku loukkaantuu.” (Haastateltava B.) Haastateltava C toivoi erityisesti asiakkailta ymmärrystä tilanteisiin, joissa heitä palveleva tarjoilija ei puhu suomea äidinkielenään. Toisaalta hän totesi erilaisten kohteliaisuuskäsitysten näkyvän yhtälailla silloin, kun suomalaiset työntekijät puhuivat vieraita kieliä: ”Mut ihan samahan koskee, miten minä tai joku muu puhutaan englantia tai saksaa, et sitähan saat- taa tulla sanoneeks jotain, mitä ei tarkota.”

Molemmat maahanmuuttajataustaiset haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota siihen, että he puhuivat huomattavasti enemmän kuin suomalaiset työkaverinsa. Sen koettiin olevan erityisen hyvä asia asiakaspalvelun kannalta, mutta joskus asiasta oli huomautettukin. ”Joskus mulle sanotaan, et puhun liikaa. X:n kanssa me nauretaan ja jutellaan ja meille sanotaan, ettei me tehdä töitä. Mut töitä voi tehdä samalla, kun juttelee ja

eri tavalla. Voi puhua. Ja kun asiakkaat huomaa sen, he pitää siitä. Se tuo hyvää ilmapii-riä.” (Haastateltava D.)

Ravintola Macun työntekijöiden kielitaidossa on jonkin verran eroja. Osa ulkomaalaisista työntekijöistä lähinnä vain ymmärtää jonkun verran suomea, kun toiset taas puhuvat suomea täysin sujuvasti. Toinen haastatelluista maahanmuuttajista puhuu sujuvaa suomea ja toinen määritteli osaavansa lähinnä perussanastoa suomeksi ja käyttävänsä enemmän englantia työkielenä. Ongelmallisimpana tilanteena kielitaidon kannalta vain vähän suomea osaava koki puhelimeen vastaamisen ja esimerkiksi pöytävarauksen ottamisen puhelimitse. Molemmat haastatellut maahanmuuttajat totesivat suomen kielen erilaisten murteiden ja sen, että puhekieli poikkeaa hyvin paljon kirjakiielestä, hidastaneen tai vaikeuttaneen suomen kielen oppimista. Eräs suomalaisista haastatelluista arveli, että suomen kielen oppimista haittaa myös se, että monet suomalaiset haluavat puhua englantia ulkomaalaisten kanssa.

Kukaan haastatelluista ei kokenut, että ammattisanasto tai työpaikan oma kieli hidastaisi suomen kielen oppimista tai työyhteisöön sisään pääsyä, vaan nämä sanat ja merkitykset opittiin yleensä nopeimmin. Haastateltava E kertoi omasta ammattikielen oppimisestaan: ”Sen on omaksunut niin päin, et vasta jälkikäteen on omaksunu sen oikean sanan. Brikka, ni sitte vasta myöhemmin oppi, et se on tarjotin.”

Mä sanoisin, et pikemmin nää ammattislangi on niitä, mitkä suomeks opitaan nopeiten. Tai on sellaset, mitkä ensimmäiseks tarttuu, bongaukset ja tällaset. Ne on sanoja, jotka on koko ajan käytössä ja on tavallaan pakko tietää. Ne on varmaan ne, mitkä helpoiten oppii. (Haastateltava C.)

Yleisesti haastateltavat totesivat, että kaikki työntekijät etnisestä taustasta riippumatta olivat samanlainen osa työyhteisöä ja työntekijöiden kielitaito pyrittiin aina myös huomioimaan kommunikoinnissa. ”Me sit puhutaan englantii, et on niinku helppo tulla siihe. Ja yritetään sit et jos ryhmäski on, ettei kukaan sit koe et jää ulkopuolelle.” (Haastateltava A.) Toinen haastatelluista maahanmuuttajista kertoi, ettei hän ole koskaan antanut sen häiritä tai kokenut jäävänsä ulkopuoliseksi, mikäli hän ei ymmärrä kaikkia suomalaisten keskenään suomeksi käymiä keskusteluja. Kaikki haastatellut suomalaiset ker-

toivat, että he olivat myös pyrkineet puhumaan työyhteisön maahanmuuttajille aktiivisesti suomea, jotta näiden kielitaito kehittyisi.

Kaksi suomalaisista haastatelluista koki, ettei heidän englannin kielen taitonsa välttämättä riittänyt kovin hyvin muuhun kuin työasioista puhumiseen.

No mun ei ainakaan tuu juteltuu mitään ylimääräistä niiden ulkomaalaisten kanssa. Ne voi ajatella, et mä oon kauheen töykee ja hiljainen tai jotain, ku en mä juttele mitään ylimäärästä, vaan vaan pakolliset. Ku en mä haluais olla sellanen kuitenkaan. Vaiks haluais tietää toisesta ihmisestä, et minkälainen se on ja näin, mut ku ei sit englanniks osaa käyä kyselee muuta, ku et mitä kuuluu tai ooks väsyny tai jotain tällast. (Haastateltava B.)

Et sitte se, että huomaa niinku tavallaan ne, jotka puhuu pääsääntöisesti englantia, et he pystyy paljon niinku enemmän kommunikoimaan keskenään ja se huumoripuoli ja se kaikki sellanen. Ei sitä tunne olevansa ulkopuolinen, mut sitä ei itsekään niinku ymmärrä, et mitä noi puhuu. Koska he saattaa puhuu sitä oman kielen niinku slangia. (Haastateltava A.)

Yksi suomalaisista haastatelluista totesi, että suomalaisten kanssa keskustelut olivat helposti henkilökohtaisempia, vaikka hän ei kokenut, että englanniksi olisi sen vaikeampaa kommunikoida kuin suomeksi.

Mä luulen, et se saattaa vähän rajata sitä henkilökohtaisuuden tasoa. Ei mitenkään tarkoituksellisesti tai silleen, mut voi olla, et ei tosiaan ehkä niin helposti tuu ulkomaalaisille varsinkin, jos puhutaan englantia, ni ei tuu ihan semmosii henkilökohtaisia asioita, mitä tulee suomalaisten kanssa saattaa puhuu, vaikkei nekään olis mitenkään kaikkein läheisimpiä. Kyl se jää vähän pinnallisemmalle tasolle kuitenkin. (Haastateltava C.)

Myös toinen haastateltu maahanmuuttaja totesi keskustelewansa syvällisempiä muiden maahanmuuttajien kanssa kuin suomalaisten kanssa, koska suomalaisessa kulttuurissa ei näytetty tunteita samalla tavalla, mihin hän oli tottunut.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla on, minkälaisissa tilanteissa monikulttuurisuus näkyy ja minkälaiset ristiriidat tulkitaan erilaisesta kulttuuritaustasta johtuviksi. Työn avulla haluttiin lisätä tietoutta ja keskustelua monikulttuurisista työyhteisöistä ja antaa erityisesti tutkimuksen kohdeyritykselle ajatuksia siitä, miten monikulttuurisia tiimejä voi auttaa kehittymään toimivammiksi.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Hyödyt	Haasteet
avoimuus ja suvaitsevaisuus	kielitaito, yhteisenä kielenä lingua franca
kielitaito ja kulttuurien tuntemus	erilaiset kommunikointitavat, kohteliaisuus
palveluhenkisyys ja -kulttuuri	kiiretilanteet, vuokratyövoiman käyttö
positiivinen vaikutusyrityskuvaan	hierarkia ja tasa-arvo, naiset esimiehinä
erilaisuuden herättämä keskustelu ja siten	aikakäsitykset ja työn tekemisen tavat
mahdollisuus kehittää toimintoja	ennakkoluulot ja stereotypiat

Tutkimuksessa havaittiin, että monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelevät näkevät monimuotoisuuden monista haasteista huolimatta myös myönteisenä asiana. Hotellin kansainvälisen ilmapiirin myötä työyhteisön koettiin olevan perinteistä suomalaista työyhteisöä avoimempi ja suvaitsevaisempi. Monikulttuurisen henkilöstön kielitaito ja kulttuurien tuntemus auttavat asiakaspalvelutilanteissa, ja hotellin kansainvälistä asiakaskuntaa pystytään palvelemaan paremmin ja tehokkaammin. Erityisesti maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat oman asenteensa ja ulospäinsuuntautuneisuutensa parantavan koko työyhteisön palveluhenkisyyttä ja – kulttuuria. Erilaisten kulttuuritaustojen, mielipiteiden ja työtapojen todettiin herättävän työyhteisössä keskustelua, jonka avulla voidaan kehittää toimintatapoja. Lisäksi monikulttuurisuuden koettiin vaikuttavan myönteisesti ravintolan yrityskuvaan. (Taulukko 1.) Nämä haastateltavien kokemukset monikulttuurisuuden hyödyistä ovat yhteneviä tietoperustassa käytettyjen aiempien tutkimusten kanssa. Devinen ym. (2007, 125–126) ja Richardsonin (2005, 66) mukaan Irlantiin 1990- ja 2000 -luvun alussa rekrytoitun ulkomaalaisen työvoiman taidot ja kyvyt, kuten kielitaito jäivät usein hyödyntämättä. Ravintola Macussa maahanmuuttajia

on kuitenkin asiakaspalvelutehtävissä ja heidän kielitaitoaan ja kulttuurien tuntemustaan hyödynnetään.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monikulttuurisen työyhteisön mukanaan tuomat haasteet vaikuttavat päivittäiseen työntekoon Ravintola Macussa. Suurimpina haasteina koettiin suomen ja englannin kielen käyttöön liittyvät kysymykset sekä eri kulttuurien erilaiset viestintätavat ja –tottumukset (taulukko 1). Macussa kaikki maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät mielellään kommunikoi suomeksi, vaikka he kieltä jonkin verran ymmärtävätkin. Tämä aiheutti välillä vaikeuksia suomalaisten asiakkaiden palvelemisessa, sillä suomalaisten asiakkaiden ei koettu olevan kovin tottuneita siihen, ettei Suomessa palvelua saisi suomeksi. Työn tietoperustassa todettiin, että puutteellinen kielitaito voi heikentää ulkomaalaistaustaisen tiedonsaantia työpaikalla, jättää hänet joidenkin asioiden ulkopuolelle tai aiheuttaa ongelmia käytettäessä ammattikieltä. Näin ei kuitenkaan koettu olevan Macussa, vaan kaikkien työntekijöiden koettiin olevan samanlainen osa työyhteisöä. Ammattikielen ja työpaikan oman slangin todettiin olevan pikemminkin niitä asioita, jotka ensimmäisenä omaksuttiin. Sen sijaan ne suomalaiset, jotka kokivat oman englannin kielen taitonsa hieman puutteellisena, tunsivat välillä jäävänsä työyhteisön englanninkielisistä keskusteluista ulkopuolelle tai rajaavan työtovereiden kanssa keskustelua. Ongelmallisiksi he kokivat myös kiiretilanteet, joissa olisi pitänyt nopeasti ja tarkasti opastaa työntekijää, joka ei osaa suomea (taulukko 1).

Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaiset tiedostivat kuulostavansa välillä melko työkeiltä, sillä suomalainen puhetapa on hyvin suora ja kohteliaisuuksia ilmaistaan hyvin eri tavalla kuin monissa muissa kulttuureissa (taulukko 1). Suomalaisen tavan kommunikoida oli huomattu vaikuttavan myös siihen, miten asiakkaiden kanssa kommunikoi-  
tiin. Työyhteisön maahanmuuttajat kertoivat puhuvansa suomalaisia kollegoitaan huomattavasti enemmän niin asiakkaiden kanssa kuin muutenkin. Vieraalla kielellä työskentelyyn toivottiin ymmärrystä myös asiakkailta, sillä vieraalla kielellä tekee helposti virheitä, jotka vaikeuttavat ymmärtämistä. Lisäksi kohteliaisuudet ovat kulttuurisidonnaisia eivätkä ne käänny suoraan vieraalle kielelle. Nämä kokemukset ovat hyvin yhteneviä tietoperustassa esitettyyn näkemykseen, että ihmiset kääntävät oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivätkä toiseen kulttuuriin (Lahti 2008, 109–110).

Työn tietoperustassa todettiin, että monikulttuurisissa työyhteisöissä mahdollisia konfliktien aiheuttajia ovat kielen lisäksi erilaiset suhtautumiset hierarkiaan ja tasa-arvoon, aikaan, työn tekemisen tapoihin sekä erilaiset tavat ja tottumukset. Näissä kaikissa oli Macussakin havaittu erilaisuutta, mutta ainoa, joka varsinaisesti oli vaikeuttanut työnte-koa, oli erilainen suhtautuminen tasa-arvoon (taulukko 1). Monet maahanmuuttajat tulevat kulttuureista, joissa naisen asema on hyvin erilainen kuin Suomessa. Maahanmuuttajamiehillä, jotka olivat kotoisin maista, joissa naiset eivät juuri ole työelämässä tai ainakaan esimiestehtävissä, oli ollut vaikeuksia ottaa käskyjä tai ohjeistusta naispuolisilta kollegoiltaan tai esimiehiltään. Parhaillaan työyhteisössä ei tämän tyyppisiä ongelmia esiintynyt, mutta kaikki haastatellut naiset olivat jossain vaiheessa uraansa kohdanneet tällaisia tilanteita.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ennakkoluuloista ja stereotypioista on hyvin vaikea päästä eroon (taulukko 1). Sama haastateltava saattoi kertoa olevansa hyvin suvaitsevainen ja avoin muille kulttuureille, mutta myöhemmin mainita, että hänellä oli stereotypioita ja ennakkoluuloja tietyistä kulttuureista tulevia asiakkaita kohtaan. Näiden ennakkoluulojen ei kuitenkaan todettu koskevan työkavereita. Tämä tukee tietoperustassa mainittuja seikkoja ennakkoluuloista ja kertoo siitä, miten vaikeaa ja hidasta stereotypioita on purkaa.

Työ ravintola-alalla on usein hektistä ja tutkimuksen perusteella monikulttuurisuuden haasteet näkyvät selkeimmin juuri kiiretilanteissa, jolloin työyhteisön saumaton yhteistyö olisi erityisen tärkeää. Toinen tekijä, jonka voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta tuovan monikulttuurisuuden haasteita esille, on vuokratyön käyttö. Haastateltujen kertomissa esimerkeissä suurimmassa osassa mainittiin tilanteen toisena osapuolena ”ekstra” eli henkilöstövuokrausyrityksen kautta työvuoroon palkattu työntekijä. Vaikka kaikki haastatellut näkivät monikulttuurisen työyhteisön haasteena, painottivat he kuitenkin enemmän monikulttuurisuuden hyötyjä tutkimuskohteena olleessa kansainvälisen hotellin ravintolassa.



## 7.1 Tulosten luotettavuuden ja tutkimusprosessin arviointi

Monikulttuurisuus on aiheena hyvin monitahoinen ja laaja. Aiheen rajaamisessa käytin omia havaintojani ja kokemuksiani tutkittavasta työyhteisöstä. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden saavuttaminen ei perinteisessä mielessä ole mahdollista, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Vaikka tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään, suodattuu saatu tieto tutkijan oman kehyksen läpi vaikuttaen siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat siis ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 157 & Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Vaikka omat kokemukseni ja aiemmat havaintoni vaikuttivat tutkimusasetelman luomiseen ja aiheen rajaamiseen, pyrin kuitenkin siihen, etten anna omien mielipiteideni vaikuttaa haastattelutilanteissa. Pyrin keskittymään siihen, että kuuntelin ja ymmärtäisin haastateltavia mahdollisimman hyvin ja näkisin, miten he työyhteisönsä arjen kokevat.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja tutkimusta varten haastateltiin viittä ravintola Macun työntekijää. Koska tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja haastateltavia oli vain vähän, ei tutkimuksen tuloksia voi yleistää koskemaan kaikkia ravintola-alan monikulttuurisia työyhteisöjä. Tutkimuksessa ei pyritty tulosten laajaan yleistettävyyteen, vaan lisäämään ymmärrystä ja herättämään keskustelua tutkimuksen aiheesta erityisesti tutkitussa työyhteisössä.

Valitun tutkimusmenetelmän avulla kartoitettiin monikulttuurisen työyhteisön arkea ja sen työntekijöiden henkilökohtaisia käsityksiä ja kokemuksia monikulttuurisuuden vaikutuksista. Tutkimuksessa haluttiin saada erityisesti Macun työntekijöiden yksilöllisiä tulkintoja ja näkemyksiä työyhteisöstään ja monikulttuurisuudesta, joten mielestäni teemahaastattelua oli oikein valittu tutkimusmenetelmä. Haastatteluja sopiessani kerroin haastateltaville, mikä tutkimukseni aihe on ja suurin osa epäili, ettei osaisi vastata kysymyksiin. Siksi koin erityisen tärkeänä, että haastattelutilanteet olivat mahdollisimman keskustelunomaisia ja niissä edettiin pääsääntöisesti sellaisessa järjestyksessä, missä kukin haastateltava toi esille eri asioita. Teemahaastattelu mahdollisti sen, etteivät kysymykset olleet kaikille täsmälleen samassa muodossa, vaan pystyin johdattelemaan

keskustelun kaikille haluamilleni osa-alueille haastateltavan ehdoilla ja tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä eri aiheista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184–185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta ja sitä tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Etukäteen laatua voi pyrkiä parantamaan laatimalla hyvän haastattelurungon ja miettimällä, miten ja millaisilla lisäkysymyksillä haastatteluteemoja voisi syventää. Ennen haastattelujen toteuttamista peilasin haastattelurunkoani työni tietoperustaan ja aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Varsinaisia lisäkysymyksiä en kirjannut etukäteen, vaan keskityin haastatteluissa kuuntelemaan, mitä asioita haastateltavat nostavat esille. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja teemoja, mutta siinä, miten syvällisesti kustakin aiheesta eri haastateltavien kanssa keskusteltiin, esiintyi eroja. Koin tämän kuitenkin kertovan myös siitä, miten tärkeinä haastateltavat itse pitävät kutakin aihepiiriä, enkä halunnut johdella heitä liikaa asioiden pariin, joita he eivät pitäneet merkityksellisinä. Kokemattomuuteni haastattelijana näkyi pienenä hermostuneisuutena ensimmäisessä haastattelussa sekä englannin kielellä tehdyssä haastattelussa. Niissä osaa aihepiireistä käsiteltiin melko pinnallisesti, ja aineistoa litteroidessa totesin, että joistakin asioista olisin voinut esittää enemmän syventäviä kysymyksiä.

Haastattelujen jälkeen kirjoitin muistiin huomioita haastattelutilanteesta, haastateltavista sekä haastattelun kulusta. Litteroin haastattelut mahdollisimman nopeasti joko heti haastattelujen jälkeen tai viimeistään haastattelun tekemistä seuraavana päivänä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan tämä sekä se, että tutkija itse haastattelee ja litteroi, parantavat haastatteluaineiston laatua. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy huomioda, että vuorovaikutus ympäristön kanssa ja kokemukset muuttavat ihmistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17). Jos samoja henkilöitä haastateltaisiin ja samaa työyhteisöä tarkasteltaisiin toisena ajankohtana, ei tutkimustulos olisi välttämättä täysin sama, sillä ihmiset muuttuvat, muuttavat mielipiteitään ja työyhteisökin on jatkuvasti muuttuva. Mikäli toinen tutkija toteuttaisi saman tutkimuksen samassa työyhteisössä, ei hän varmastikaan päätyisi täysin samoihin tuloksiin, sillä jokainen tulkitsee kuulemaansa ja näkemäänsä omien kokemustensa perusteella. Oma tutkimustani ohjasivat omat kokemukseni entisenä Macun työntekijänä. Objektiivisempi tutkija olisi varmasti saanut osittain erilaisia vastauksia, mutta uskon sen, että tunsin kaikkia haastateltavia edes jon-

kun verran entuudestaan, auttaneen minua. Haastattelutilanteet olivat luontevia eivätkä haastateltavat jännittäneet tai ujostelleet vastatessaan kysymyksiin. Uskon saaneeni haastatteluissa esiin syvällisempiä asioita, kuin täysin ulkopuolinen haastattelija olisi saanut.

Opinnäytetyöprosessi oli minulle hankala ja työläs, mutta samalla mielenkiintoinen ja palkitseva. Aloitin työn tekemisen parityönä, mutta koin aineiston keräämisen ja aiheen rajaamisen yhteydessä mielenkiinnonkohteidemme olevan niin erilaisia, että päätimme jatkaa työskentelyä itsenäisesti omien opinnäytetöidemme parissa. Monimuoto-opiskelijalla työn ja opiskelun yhdistäminen on lähes aina haastavaa, mutta opinnäytetyöprosessin sovittaminen työrytmiini oli osoittautua lähes mahdottomaksi. Lisäksi päädyin vaihtamaan työtä ohjaavaa opettajaa kesken prosessin. Työn suunnittelu ja aineistoon tutustuminen aloitettiin lokakuussa 2009 ja työn tietoperusta työstettiin vuoden 2010 alussa. Maaliskuussa 2010 työn tekeminen keskeytettiin kokonaan. Alkuperäisenä tavoitteenani oli saada työ valmiiksi viimeistään kesällä 2010, mutta jouduin joustamaan tavoitteestani muuttuneen työtilanteen, jatkuvien ylitöiden sekä sairastelukierteen takia. Työn varsinainen tutkimusosa toteutettiin syksyllä 2010 kireällä aikataululla. Työn siirtäminen välillä kokonaan sivuun osoittautui tässä vaiheessa kuitenkin hyväksi ratkaisuksi, sillä motivaatio ja mielenkiinto työn tekemiseen olivat palautuneet ja olin saanut asioihin uutta ja erilaista näkökulmaa. Työn loppuun saattamisessa perheen ja opiskelijakollegojen tuki olivat ensiarvoisen tärkeitä

## **7.2 Johtopäätökset**

Tutkimuksella haluttiin ennen kaikkea herättää keskustelua monikulttuurisuudesta ja sitä kautta lisätä tietoisuutta siitä, miten monikulttuurisuus vaikuttaa työskentelyyn ravintola-alalla. Monikulttuurisuudesta ja maahanmuuttajista keskusteltaessa keskitytään usein epäkohtiin ja vaikeuksiin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että monikulttuurisessa työyhteisössä työskentely koetaan pääsääntöisesti positiivisena ja siitä koetaan olevan hyötyä niin työntekijöille, työyhteisölle kuin työnantajallekin. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että monikulttuuriset työyhteisöt ovat Helsingissä ravintola-alalla jo melko tavallisia ja suuri osa ravintola-alalla käytettävästä vuokratyövoimasta on maahanmuuttajataustaista (Snellman 2010, 1–2; Harju-Autti

2007, 32). Maahanmuuttajiin ja monikulttuurisiin työyhteisöihin liittyvät pelot ja ennakkoluulot johtuvat useimmiten tiedon puutteesta. Ennakkoluulojen purkamisen edellytyksenä on niiden tunnistaminen ja tunnustaminen, ja niitä voidaan vähentää tietoa lisäämällä ja oman itsensä ja erilaisuutensa hyväksymällä. (Työministeriö.) Tämän takia monikulttuurisissa työyhteisöissä olisi mielestäni puhuttava kulttuurieroista ja niiden vaikutuksesta työntekoon mahdollisimman avoimesti. Näkökulmat näihin asioihin ovat erilaisia sen mukaan, onko kokijana suomalainen vai maahanmuuttaja, sillä he tulkitsevat asioita erilaisista lähtökohdista. Tuomalla esiin erilaisia näkökulmia, voidaan parantaa työyhteisön yhteisymmärrystä ja – henkeä.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä ei koettu olevan merkittäviä monikulttuurisuuteen liittyviä tai siitä johtuvia ongelmia. Erityisesti pitkään työyhteisössä työskennelleet kuitenkin rutinoituvat helposti toimintatapoihinsa. Vasta erilaisuuden tai erilaisten näkemysten kohtaaminen saattaa paljastaa tällaiset rutinit ja mahdolliset kehittämiskohteet. Tekeväni haastattelut ovat varmasti herättäneet uusia ajatuksia niin haastatelluissa kuin muissakin Macun työntekijöissä. Haastatellut totesivat, etteivät olleet tulleet ajatelleeksi läheskään kaikkia haastattelun aihealueita aiemmin, joten uskon herättäneeni työyhteisössä keskustelua ja pohdintoja, joiden avulla voidaan parantaa sen käytäntöjä ja toimivuutta.

Erilaisista kulttuuritaustoista johtuvaa erilaisuutta on usein hyvin vaikea tunnistaa nimenomaan kulttuuriseksi eroavaisuudeksi. Monesti etenkin vieraasta kulttuurista tulevaa uutta työntekijää pidetään helposti hieman outona, mikäli hän ei käyttäydy tai toimi heti työyhteisön tai suomalaisten normien mukaan. Työyhteisön jäsenten kulttuurien tuntemusta lisäämällä tällaiset tilanteet voidaan tunnistaa paremmin, ja tällöin erilaiset tarpeet voidaan huomioida jo uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten uusi työntekijä, niin maahanmuuttaja kuin syntyperäinen suomalainenkin, otetaan vastaan ja miten hänet perehdytetään tehtäviinsä. Mitä nopeammin uusi työntekijä sopeutuu uuteen toimintaympäristöön, sitä paremmin ja tehokkaammin työyhteisö toimii.

Pyrin tutkimusta tehdessäni siihen, että nimenomaan työntekijöiden olisi helppo lähestyä tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimustuloksia. Asioita ei tarkasteltu johtamisen näkö-

kulmasta, vaan tutkimuksessa pyrittiin keskittymään suorittavassa työssä ja jokapäiväisissä toimissa ilmeneviin asioihin. Suuri osa aiemmista monikulttuurisia työyhteisöjä käsittelevistä tutkimuksista on tehty johtamisen näkökulmasta, ja ne tuntuvat helposti suorittavan työn tekijöistä etäisiltä; ne eivät tunnu käsittelevän heidän arkeensa ja työhönsä liittyviä asioita tai ongelmia. Toivon, että tämän työn lähtökohtana ollut ajatus asioiden tarkastelusta arkisen työnteon kannalta välittyy lukijalle niin, että tutkimuksen tuloksia pystyvät hyödyntämään sekä työntekijät että esimiehet. Esimiehille työn tulokset antavat työkaluja erityisesti monikulttuurisen työyhteisön päivittäisjohtamiseen. Mikäli ennustettu työvoimavaje toteutuu ja suomalaisille työpaikoille tarvitaan lähitulevaisuudessa runsaasti maahanmuuttajatyövoimaa, työnantajat joutuvat kilpailemaan heistä. Tällaisessa kilpailussa menestyy yritys, joka on maahanmuuttajien mielikuvissa myönteinen, jossa maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdellaan yhdenvertaisesti, mutta jossa on myös tilaa yksilöllisyydelle (Vartia ym. 2007, 180). Vaikka tämä työ ei varsinaisesti tuonut uutta tietoa aiheesta, eikä tätä tutkimusta suppeutensa perusteella voida pitää laajasti yleistettävänä, voi sitä kuitenkin hyödyntää ravintola-alalla muissakin kuin vain työn kohdeyrityksessä monikulttuuristen työyhteisöjen kehittämisessä ja siten kilpailukyvyn parantamisessa.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi kattavampien ja paremmin alalle yleistettävien tutkimustulosten saamiseksi hyvä tutkia mahdollisimman erilaisia ravintola-alan työyhteisöjä. Lisäksi tutkimuksen otoksen tulisi olla suurempi ja otokseen kuulua mahdollisimman erilaisissa työtehtävissä toimivia työntekijöitä. Erilaisia tutkimustapoja yhdistelemällä saatettaisiin saada uusia ja ehkä yllättäviäkin asioita paremmin esiin. Esimerkiksi havainnoimisen yhdistäminen haastatteluihin paljastaisi nyt käytettyjä teemahaastatteluja paremmin työyhteisöjen normeja ja itsestäänselvyksiä, joita työntekijät eivät itse havaitse omasta käytöksestään. Tällöin tutkimustulokset olisivat laajempia ja luotettavampia.

Tutkimuksen tekeminen oli itselleni ravintola-alan esimiehenä hyvin mielenkiintoista ja palkitsevaa. Pystyin herättämään aiheesta keskustelua myös omassa työyhteisössäni, jossa on nykyään vain satunnaisesti maahanmuuttajataustaista työvoimaa. Tutkimusta tehdessäni sain itselleni lisää työkaluja tulevaisuutta varten työyhteisöjen johtamiseen. Uskon, että ravintola-alan työyhteisöt tulevat tulevaisuudessa olemaan lähes poikkeuk-

setta monikulttuurisia työyhteisöjä, joten monikulttuuristuminen tulee olemaan yksi ravintola-alan lähiaikojen suurimmista haasteista.

## Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY. Helsinki.
- Aghazadeh, S. 2004. Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 6, s. 521-531.
- Ali-Yrkkö, J., Koivisto, J., Lampinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2000. Suomalaisyriyten kansainvälistyminen. Teoksessa Trux, M. (toim.) *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*, s. 85–116. WSOY. Helsinki.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L.-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu - moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Crowne Plaza Helsinki. Ajankohtaisia uutisia. Luettavissa: [http://www.crowneplaza-helsinki.fi/uutiset/fi\\_FI/award-2010/](http://www.crowneplaza-helsinki.fi/uutiset/fi_FI/award-2010/). Luettu: 3.10.2010.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N. & Devine, A. 2007. Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 19, 2, 120-132.
- Forsander, A. 2000. Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa . Teoksessa Trux, M. (toim.) *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*, s. 143–202. WSOY. Helsinki.
- Forsander, A. & Raunio, M. 2005. Globalisoituvat työmarkkinat - asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). *Kulttuurien välinen työ*, s. 26–53. Edita. Helsinki.
- Gardenswartz, L & Rowe, A. 2008. Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity. Society of Human Resource Management. Alexandria.

Harju-Autti, A. 2007. Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.

Helsingin kaupunki. 2009a. Helsingin väestö vuodenvaihteessa 2008/09 ja väestömuutokset 2008 - lyhennetty versio. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.

Helsingin kaupunki. 2009b. Tilastotietoja Helsingistä 2009. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. WSOY. Helsinki.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. painos. Sage Publications Inc. Thousand Oaks.

Jaakkola, M. 2009. Maahanmuuttajat suomalaisten näkökulmasta: asennemuutokset 1987–2007. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki

Jacob, N. 2005. Cross-cultural investigations: emerging concepts. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 5, s. 514-528.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Lewis, R. 2005. Finland, cultural lone wolf. Intercultural Press. Yarmouth.

Lewis, R. 1999. When cultures collide: Managing successfully across cultures. Rev. ed. Nicholas Brealey Publishing. Lontoo.



Malmberg, R. 1996. Kovat ja pehmeät arvot, miehet ja naiset. Teoksessa Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. Me ja muut: kulttuurien välinen viestintä, s. 99-114. Yleisradio Oy. Helsinki.

Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit: avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. TT-kustannustieto. Helsinki.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Fopco Ltd. Lahti.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). Kulttuurien välinen työ, s. 99–110. Edita. Helsinki.

Rapo, M. 2009. Suomella edessä haastavat ajat. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-12-18\\_002.html?s=0](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-18_002.html?s=0). Luettu: 23.1.2010.

Richardson, P. 2005. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). Kulttuurien välinen työ, s. 63–65. Edita. Helsinki.

Royal Ravintolat. 2010. Tervetuloa töihin! Royal Ravintoloiden henkilöstöopas.

Ruotsalainen, K. 2009. Ulkomaalaisten tilapäisen työnteon tilastointi on hajanaista ja puutteellista. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_008.html?s=0](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_008.html?s=0). Luettu: 26.2.2010.

Salo-Lee, L. 1996a. Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. Me ja muut: kulttuurien välinen viestintä, s. 6-35. Yleisradio Oy. Helsinki.

Salo-Lee, L. 1996b. Kielellinen viestintä. Teoksessa Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. Me ja muut: kulttuurien välinen viestintä, s. 36-57. Yleisradio Oy. Helsinki.

Savig, L. & Schwartz, S. H. 2000. A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behaviour. Teoksessa Ashkanasy, N. N., Wilderom, C. & Peterson, M. F. (toim.). The handbook of organisational culture and climate, s. 417-436. Sage. Newbury Park. CA..

Schneider, S. & Barsoux, J. 1997. Managing across cultures. Prentice Hall. Lontoo.

Sippola, A., Leponiemi, J & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen – pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta, Työpoliittinen tutkimus. Luettavissa:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tp\\_t304.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp_t304.pdf). Luettu: 30.10.2009.

Snellman, R. L. 2010. Arjen auttajat. Helsingin Sanomat. Sunnuntai. 28.2.2010. s. 1-2.

Suutari, V. 2005. Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). Kulttuurien välinen työ, s. 76–87. Edita. Helsinki.

Tilastokeskus. 2007. Vaaka vaaterissa? Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2006. Tilastokeskus. Helsinki.

Tilastokeskus. 2009a. Maahanmuuttoa ja muuttovoittoa ennätysmäärä 2008. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/muutl/2008/muutl\\_2008\\_2009-05-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/muutl/2008/muutl_2008_2009-05-20_tie_001_fi.html). Luettu 30.10.2009.

Tilastokeskus. 2009b. Suomen väestö 2008. Luettavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/2008/vaerak\\_2008\\_2009-03-27\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/2008/vaerak_2008_2009-03-27_tie_001_fi.html). Luettu: 30.10.2009.

Tilastokeskus. 2009c. Ammattiryhmittäiset erot suuret 55 vuotta täyttäneiden palkansaajien osuuksissa. Luettavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2007/tyokay\\_2007\\_2009-12-21\\_tie\\_004\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2007/tyokay_2007_2009-12-21_tie_004_fi.html). Luettu: 25.2.2010.

Tilastokeskus. 2010. Tammikuun työttömyysaste 9,5 prosenttia. Luettavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/01/tyti\\_2010\\_01\\_2010-02-23\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/01/tyti_2010_01_2010-02-23_tie_001_fi.html). Luettu 25.2.2010.

Tiittula, L. 2005. Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). Kulttuurien välinen työ. Edita. Helsinki

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. 2. painos. Nicholas Brealey Publishing. Lontoo.

Tuomaala, M. 2009. Rekrytointiongelmien sekä työvoiman kysyntä ja tarjonta työvoimatoimistoissa, tilanne syyskuussa 2009. Raportti. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/25217/Katsaus9\\_09.pdf](http://www.tem.fi/files/25217/Katsaus9_09.pdf). Luettu: 26.2.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työministeriö. Etninen tasa-arvo työelämässä. Tunnista ennakkoluuloja. Luettavissa:

<http://www.etna.kaapeli.fi/ennakkoluulot.htm>. Luettu: 6.11.2010.

Vartia, M., Bergbom, B., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., Salminen, S., Giorgiani, T. & Huuhtanen, P. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu: perehdymme monimuotoisuuteen: käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. SAK. Helsinki.

Verma, G. 2005. Kulttuurien välisen työn lähtökohtia. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.). Kulttuurien välinen työ, s. 54–62. Edita. Helsinki.

Ylänkö, M. 2000. Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä, s. 21–84. WSOY. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelupohja**

#### **Lämmittely/taustakysymyksiä**

- Miten kauan olet työskennellyt Macussa / Crowne Plazassa?
- Maahanmuuttajille: Mistä olet kotoisin? Kauanko olet asunut Suomessa?
- Kielitaitosi? Maahanmuuttajille: Onko mielestäsi suomen kielen taitosi riittävä työelämän tarpeisiin?

#### **Monikulttuurisuus työympäristössä**

Monikulttuurisuus = eri etnisistä kulttuureista lähtöisin olevien henkilöiden ja ryhmien toiminta samassa tilanteessa osana suomalaista työyhteisöä

- Miten itse luonnehtisit monikulttuurista työympäristöänne?
- Mitä hyvää koet monikulttuurisessa työympäristössä olevan? Miten se on rikastuttanut työyhteisöäsi, elämääsi?

#### **Kulttuuristen kohtaamisten haasteita**

- 
- Onko monikulttuurisuudesta aiheutunut konflikteja tai haasteita työyhteisön arjessa? Minkälaisia tai minkälaisissa tilanteissa ne näkyvät tai tulevat esille?
- Miten koet suhtautumisen esimiehiin ja esimiesten asemaan työyhteisössänne?
- Suomessa arvostetaan työelämässä usein omatoimisuutta ja itsenäisyyttä. Miten tämä näkyy työyhteisössänne ja miten koet sen?
- Eri kulttuureista tulevilla on usein erilainen käsitys ajasta. Miten tämä näkyy työyhteisössänne?

## Kieli ja viestintä

- Onko sinua tai työnteokoasi häirinnyt tai vaikeuttanut vieraalla kielellä (ei äidinkielläsi) kommunikointi työyhteisössä? Millaisissa tilanteissa?
- Millainen työyhteisönne keskustelukulttuuri on?
- Onko työyhteisössänne käytössä paljon ammattisanastoa tai työpaikan omaa slangia? Oliko niihin helppo päästä mukaan/helppo oppia ymmärtämään?